

Marika Kellokumpu

MARKKINOINTISUUNNITELMA

Case: Yritys X

Marika Kellokumpu
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma, Liiketoimintaosaamisen suuntautumisvaihtoehto

Tekijä: Marika Kellokumpu

Opinnäytetyön nimi: Markkinointisuunnitelma, Case: Yritys X

Työn ohjaaja: Juha Väisänen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2017

Sivumäärä: 74

Opinnäytetyön aiheena on markkinointisuunnitelma alankomaalaiselle b2b-konsulttiyritykselle, Yritys X:lle. Opinnäytetyö pohjautuu toimeksiantajayrityksen ehdotukseen tehdä markkinointistrategia yritykselle. Projekti on yhden opiskelijan työelämäyhteistyönä toteutettava suunnittelu- ja kehittämishankelähtöinen opinnäytetyö. Ydintavoitteena on vastata tutkimusongelmaan: miten luodaan Suomen markkinoille kohdistettu strateginen markkinointisuunnitelma ja mitä suunnitelma sisältää. Käytännössä kartoitetaan yrityksen markkinamahdollisuuksia; hankitaan yritykselle tietoa markkinoista, markkinoilla toimivista kilpailijoista, kohderyhmistä ja niiden ostokäyttäytymisestä. Tuloksien pohjalta luodaan yritykselle markkinointistrategia ja toteuttamissuunnitelma strategisen markkinoinnin suunnittelun työkalujen avulla. Markkinointisuunnitelman on tarkoitus olla pidemmän aikavälin suunnitelma, jossa suunnitellaan jatkuvia ja pitkäkestoisia markkinointitoimenpiteitä.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusta ja kirjoituspöytä tutkimusta. Tutkimuksen teoriaosuudessa hyödynnetään aiheen kirjallisuutta ja Yritys X:n yrittäjälle tehtäviä haastatteluita. Teoriaosuuden sekä työn tekijän oman näkemyksen ja tietämyksen pohjalta tuotetaan työn empiirinen osuus, markkinointisuunnitelma.

Lopputuloksissa Yritys X:n markkinointiviestinnän osuutta yrityksen liiketoiminnassa tulee kasvat-
taa. Etenkin sosiaalisen median etujen hyödyntäminen osana prospektointia ja verkostointia on tarpeellista, sillä näkyvyys pääasiassa vain alan ”piireissä” ei nykypäivän kilpailullisessa maailmassa riitä. Näkyvyyttä tulee parantaa näin ollen myös sähköisessä mediassa, jotta ei olla täysin riippuvaisia verkostoiden omista intresseistä. Markkinointisuunnitelma on tarkoitettu yrityksen markkinointiviestinnän aktivoimiseksi ja yhdistäen sen osaksi liiketoimintaa. Toimenpiteiden pidempiaikainen toteuttaminen varmistuu suunnitelman jalkauttamisen myötä.

Asiasanat: b2b, markkinointisuunnitelma, markkinointi, konsultointi, kansainvälinen liiketoiminta

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business and Administration

Author(s): Marika Kellokumpu

Title of thesis: Marketing plan, Case: Yritys X

Supervisor(s): Juha Väisänen

Term and year when the thesis was submitted: Fall 2017

Number of pages: 74

The present Bachelor Thesis's subject is a marketing plan for a b2b consulting company in the Netherlands, Yritys X. The project began due to a suggestion from a company's side to do a plan to improve their marketing activities. The main objective is to give a response on how to create a potential marketing plan to a Finnish market and what does the plan include. In other words, the aim is to explore business opportunities; gather valuable information about the market, competitors, target groups and their buying behavior.

Research methods are based on a qualitative research and a desk research. The qualitative research consists of interviews done to the company. In addition, the student's own point of view and knowledge are a part of this empirical research. The desk research is based on an information gathered from textual sources and electronic sources. The theoretical framework is used as a form in the marketing plan.

In the outcome, online platforms and its possibilities in prospecting new customers and networking should be a bigger part of daily business as it has been – especially online marketing platforms, which ended up being the focus of the activities. The marketing plan is offering tools to activate these potential platforms and connect them to be a part of the daily business. The outcome of the project can be easily updated due to resource growing of the company.

Keywords: b2b, marketing, marketing plan, consulting, international business

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
2 YRITYS X.....	7
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS: MARKKINOINTI.....	9
3.1. Markkinointi ja sen muodot.....	9
3.2. Asiakaslähtöisyys	11
3.3. Business to business -markkinointi.....	14
3.4. Palvelumarkkinointi.....	16
4 LÄHTÖKOHTA-ANALYYSI	18
4.1. Makroympäristö	18
4.2. Mikroympäristö	21
4.2.1. Kysyntäanalyysi.....	21
4.2.2. Kilpailuanalyysi	26
4.2.3. Yritysanalyysi	35
5 STRATEGISET PÄÄTÖKSET	45
5.1. Strategian tavoitteet.....	45
5.2. Strategian valinta	46
5.3. Segmentointi ja kohderyhmien valinta	48
5.4. Asemointi.....	50
5.5. 7P-Markkinointimix	52
6 TOTEUTUS, SEURANTA & BUDJETTI	64
7 YHTEENVETO	68
LÄHTEET	70

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on strategisen markkinointisuunnitelman luominen Alankomaissa kansainvälistymiskonsulttina toimivalle yritykselle. Yritys X:n palveluiden ollessa pääasiassa kohdistettu Alankomaan markkinoille suuntaaville suomalaisille yrityksille, on markkinointisuunnitelma tarkoitus rajata myös sen mukaisesti. Projekti on yhden opiskelijan työelämäyhteistyönä toteutettava suunnittelu- ja kehittämishankelähtöinen opinnäytetyö. Tarkoituksena on tukea työyksikön ja työkäytäntöjen kehittämistä markkinointitoimenpiteiden osalta kartoittamalla markkinamahdollisuuksia; hankkia yritykselle tietoa markkinoista, markkinoilla toimivista kilpailijoista, kohderyhmistä ja niiden ostokäyttäytymisestä. Tuloksien pohjalta luodaan yritykselle markkinointistrategia ja toteuttamissuunnitelma strategisen markkinoinnin suunnittelun työkalujen avulla.

Ydintavoitteena on vastata tutkimusongelmaan: *miten luodaan Suomen markkinoille kohdistettu strateginen markkinointisuunnitelma ja mitä suunnitelma sisältää*. Markkinointisuunnitelmalla halutaan tukea yrityksen työkäytäntöjen kehittämistä markkinointitoimenpiteiden osalta kartoittamalla markkinamahdollisuuksia ja tämän hetkisiä ongelmia ja haasteita. Markkinoilla toimivista kilpailijoista, kohderyhmistä ja niiden ostokäyttäytymisestä kerättyä informaatiota hyödyntämällä tehdään kohdennettu markkinointistrategia ja toteuttamissuunnitelma. Yritys haluaa jatkuvasti kehittää toimintaansa, löytää lisää kohderyhmiä ja laajentaa asiakaskuntaansa, joten näkyvyyttä halutaan lisätä potentiaalisten kohderyhmien keskuudessa. Yrityksen palveluiden kohdistuessa moniin eri toimialoihin, suunnitelma tehdään myös tästä näkökulmasta kattaen kaikki nämä kohderyhmät.

Työ koostuu kolmesta osasta: lähtökohta-analyysistä, strategisista päätöksistä ja toteutussuunnitelmasta. Opinnäytetyö pohjautuu toimeksiantajayrityksen ehdotukseen tehdä markkinointistrategia yritykselle. Opinnäytetyön ollessa yrityksen toimeksi antama, yhteys työelämään on suora. Yrityksen yhteyshenkilönä toimii yrittäjä itse.

Henkilökohtaisena oppimistavoitteena on kehittää tiedonhallinnan taitoja, sillä informaation etsintä, analysointi- ja soveltamistaidot ovat tärkeitä nykypäivän rajattoman tiedon määrän maailmassa. Täten ammatillisen viestinnän kehittäminen opinnäytetyön teon ohessa on myös yksi tärkeä tavoite.

2 YRITYS X

Opinnäytetyön kohdeyritys on vuonna 2014 perustama alankomaalainen konsulttiyritys, joka tarjoaa kansainvälistymispalveluita suomalaisille pk-yrityksille. Yritys X:n perustaja on kansainvälisen liiketoiminnan vahva asiantuntija, jolla on 10 vuotta kokemusta kansainvälisestä konsultoinnista. Lisäksi 5 vuoden kokemus liiketoiminnan kehitysjohdajana suomalaisen yrityksen alankomaalaisessa tytäryhtiössä ja erilaiset tehtävät myynnin, asiakassuhteiden hankinnan ja johtamisen sekä projektien hallinnan parissa tuovat kokonaisuudessaan 20 vuoden kokemuksen alalta. Yrittäjän suomalaiset juuret ja 18 vuoden Alankomaissa asuminen auttavat ymmärtämään molempien maiden kulttuurin, kielen ja työkulttuurin, mikä luo ainutlaatuisen kilpailuedun yritykselle. (Yritys X, haastattelu 23.1.2017.)

Yritys X sai alkunsa suomalaista vientiä edistävän organisaation, Finpro:n, organisaatiomuutosten myötä. Konsultointiyritys, jossa yrittäjä työskenteli, myytiin yksityiselle Soprano Oyj:lle ja Alankomaiden yksikkö suljettiin. Näin ollen työt lopuivat, mutta asiakkaat eivät kadonneet markkinoilta. Yrittäjä näki markkinoille jäävän tyhjiön ja päätti perustaa vastaavia palveluita tarjoavan konsultointiyrityksen. Perustaminen tuntui luonnolliselta, sillä työtehtävät olivat samanlaisia, verkostot olivat Finpro:n ajoilta jo valmiina ja kysyntää palveluille oli entuudestaan. Yrittäjällä oli myös vahva profiili suomalaisten ja kansainvälisten kollegoiden sekä suomalaisten asiakkaiden keskuudessa. (em. 23.1.2017.)

Kysyntä koskee esimerkiksi seuraavaa: tuotteen, palvelun, brändin tai konseptin mukauttamista Alankomaiden markkinoille sopivaksi tai sen testaattamista, paikallista informaatiota, tuottojen kasvattamista, asiakassuhteiden johtamista ja strategian suunnittelua ja toteuttamista. Yritys X vastaa kysyntään viidellä palvelukokonaisuudella; workshop-valmennukset, markkinamahdollisuuksien kartoitukset, road show- ja liiketoiminnan kehittämispalvelut, bootcamp-tapahtumat sekä benchmark-palvelut. Yritys X haluaa antaa asiakkailleen strategisten palveluiden lisäksi myös käytännön konsultointia tukien asiakkaan jokaista askelta lähemmäksi kansainvälisyyttä. Asiakaslähtöisyys ja palveluiden yksilöllistäminen

ovat ehdottomia palveluiden lähtökohtia. Yritys tarjoaa tarpeen tullen myös yksityiskohtaisempaa ja pidempiaikaisempaa liiketoiminnan kehittämisen johtamista. (em. 23.1.2017.)

Keskeisessä asemassa ovat yhteistyökumppanit, joiden kautta yritys saa ajoittain asiakaskontakteja ja hyödyntää asiantuntijoiden palveluita tarjoten asiakkailleen kattavan verkoston liiketoiminnan alkuun. Yritys X:llä on suorat suhteet paikallisiin skandinaavisiin kauppakamareihin sekä Suomen ja Alankomaiden suurlähetystöihin, joilla on myös osaltaan laajat kansainväliset sekä paikalliset verkostot. Yritys X on myös European Insiders -yhteisön sekä Kasvua Hollannista -brändin perustajajäsen. Yrityksen toiminnan lyhyestä iästä huolimatta asiakkaat ovat löytäneet yrityksen potentiaalin. Asiakkaina ovat olleet tunnetut yritykset, kuten Jopo, S-ryhmä, Finpro, Akava, R-Collection ja alankomaalainen Kamer van Koophandel. Suurten ja nimekkäiden yritysten asiakkuudet kuvaavat hyvin yrittäjän verkostoitumistaitoja. (em. 23.1.2017.)

Yrityksen ensimmäiset vuodet ovat olleet lupaavat. vuoteen 2016 asti Finpro:n Alankomaiden edustajana, jonka kautta yritys sai lupaavan alun kysynnän ohjautuessa Yritys X:n palveluihin. Finpro:n pestin kautta myös matala perustulo toiminnalle oli ensimmäisenä vuonna varma. Vuoden 2016 jälkeen yrittäjän aktiivinen verkostointi ja aikaisemmat kontaktit ovat kuitenkin pitäneet liiketoiminnan yhtä tuottavana. Verkostot tulevat olemaan tärkeä osa toiminnan jatkuvuutta, joten Yritys X:n tavoitteena on laajentaa yhteistyöverkostoaan ja asiakaskontaktejaan entisestään. (em. 23.1.2017.)

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS: MARKKINOINTI

Markkinointi on keskeinen osa yrityksen liiketoimintaa, sillä sen avulla yritys viestii omia tuotteitaan ja erottuu markkinoilla. Markkinointi pohjautuu kohderyhmän ostokäyttäytymisen tuntemiseen ja asiakastarpeiden tyydyttämiseen paremmin kuin kilpailijat. (Bergström & Leppänen 2014, luku 1: Muuttuva markkinointi.) Yksi tämän päivän markkinointiajattelua kuvaava määritelmä on American Marketing Association AMA:n määritelmä: "Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering and exchanging offerings that value for customers, clients, partners and society at large." (AMA 2013.) Määritelmässä korostuu nykypäivän asiakaslähtöinen markkinointiajattelu, jossa toiminnan lähtökohta on tuottaa arvoa asiakkaille.

3.1. Markkinointi ja sen muodot

Markkinointi ei koostu vain yksittäisistä toimenpiteistä, vaan sitä toteutetaan jatkuvana prosessina ja eri toimenpiteitä yhdistelemällä. Markkinointi voidaan jakaa seuraavasti:

- sisäinen markkinointi
- ulkoinen markkinointi
- vuorovaikutusmarkkinointi
- asiakassuhdemarkkinointi
- suhdemarkkinointi

Yrityksen markkinointi lähtee liikkeelle sisäisestä markkinoinnista jo ennen kuin lähestytään asiakkaita. Sisäinen markkinointi (*internal marketing*) on omaan henkilöstöön kohdistuvaa tiedottamista, motivointia ja koulutusten järjestämistä varmistuen, että koko henkilökunta on markkinoimassa yritystä ja sen tuotteita. Ulkoinen markkinointi (*external marketing*) suuntautuu yrityksen ulkopuolelle asiakkaisiin ja muihin ulkoisiin sidosryhmiin, kuten tavarantoimittajiin ja jälleenmyyjiin.

Vuorovaikutusmarkkinointi (*interactive marketing*) koostuu asiakkaan ja yrityksen välisistä henkilökohtaisista tapaamisista, jolloin lunastetaan ulkoisessa markkinoinnissa luodut odotukset. Vuorovaikutuksen keinoja ovat tuote-esittelyt, asiakaspalvelu, myyntityö, yritystilojen sisustus ja mainonta. (Bergström & Leppänen 2014, luku 1.4: Markkinoinnin muodot.) Dynaamisella vuorovaikutuksella pyritään asiakkaiden johtamisen sijaan johdattelemaan asiakas yritykseen. Muita vuorovaikutusmarkkinoinnin keinoja ovat hakukonemarkkinointi, sähköpostimarkkinointi, bloggaaminen, sosiaalinen media ja sponsorointi. (Marketing-Schools n.d.)

Asiakassuhdemarkkinoinnilla (*customer relationship marketing*) pyritään kerta-käyntien sijaan pitkäkestoisten ja kannattavien asiakassuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen. Vaikuttavina tekijöinä ovat asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus, joiden mittaamiseen useimmiten käytetään asiakastyytyväisyyskyselyjä, kanta-asiakasohjelmia sekä muita sähköisen viestinnän keinoja. Asiakassuhdemarkkinointi on yritykselle kannattavaa, sillä pitkäkestoiset asiakassuhteet ovat tuottoisampia kuin satunnaiset asiakkuudet. (Yritystoiminta n.d.) Asiakassuhteiden lisäksi yrityksen tulee luoda ja ylläpitää suhteita myös sidosryhmiinsä, jolloin puhutaan suhdemarkkinoinnista (*relationship marketing*). Sidosryhmillä tarkoitetaan esimerkiksi omistajia, rahoittajia, lehdistöä, alihankkijoita ja jälleenmyyjiä, joiden kanssa yrityksen on tärkeää ylläpitää hyviä suhteita. (Bergström & Leppänen 2014, luku 1.4: Verkostot ja kumppanit.)

Seija Bergström & Arja Leppänen (2014, luku 1.4: Markkinoinnin muodot) ovat jakaneet markkinoinnin myös markkinointikanavien mukaan seuraavasti yhdeksään eri muotoon: sosiaalinen markkinointi, sissimarkkinointi, yksilömarkkinointi, digitaalinen markkinointi, suostuttelumarkkinointi, viraalimarkkinointi, huhumarkkinointi, mobiilimarkkinointi, suostumusmarkkinointi. Etenkin sosiaalinen markkinointi, yksilömarkkinointi ja digitaalinen markkinointi ovat vahvasti läsnä tässä opinnäytetyössä, joten näitä osa-alueita on syytä valottaa. (Bergström & Leppänen 2014, luku 1.4: Markkinoinnin muodot.)

The National Social Marketing Center (NSMC n.d.) on kuvannut sosiaalista markkinointia (*social marketing*) seuraavasti: ”Combining *ideas from commercial marketing and the social sciences, social marketing is a proven tool for influencing behaviour in a sustainable and cost-effective way.*” Sosiaalinen markkinointi helpottaa yritystä löytämään potentiaaliset asiakkaat, liikekumppanit ja yhteistyökumppanit sekä antaa suuntaa minkälaista lähestymistapaa tulisi käyttää ja miten sitä tulisi käyttää saavuttaakseen nämä. Sosiaalinen markkinointi helpottaa myös toimenpiteiden seurannassa ja mittaamisessa. (NSMC n.d.)

Yksilömarkkinointi (*one-to-one marketing*) perustuu asiakkaiden näkemiseen yksilöinä, jolloin tuote tai palvelu räätälöidään täysin yksilön tarpeiden mukaisiksi markkinointiviestinnästä lähtien (Bergström & Leppänen 2014, luku 1.4: Markkinoinnin muodot). Yksilömarkkinointi sopii parhaiten yrityksille, joilla on paljon erilaisia asiakkaita eri toimialoilla (Koskinen 1999), kuten opinnäytetyöni kohdeyritys, jonka asiakkaat koostuvat niin teknologian, vähittäiskaupan kuin teollisuuden toimialoista.

Digitaalinen markkinointi (*digital marketing*) tarkoittaa kaikkia markkinoinnin muotoja, jotka tapahtuvat sähköisesti. Digitaalisen markkinoinnin eri keinoja ovat esimerkiksi sosiaalinen media, bannerit, sisältömarkkinointi, videomarkkinointi, sähköpostimarkkinointi sekä hakukonemarkkinointi. Interaktiivisuus on ehdottomasti digitaalisen markkinoinnin suurin vahvuus, mikä tekee markkinoinnista aidompaa, nopeampaa, spontaanimpaa ja tehokkaampaa. (Suomen Hakukonemestarit n.d.)

3.2. Asiakaslähtöisyys

Nykypäivän markkinointiajattelu juontaa juurensa 1990-luvulla vallinneesta suhdeajattelun mallista, jossa keskeistä on löytää oma asiakassegmentti, jonka tarpeet ja ostokäyttäytyminen tunnetaan mahdollisimman hyvin. Näin tuotekehittelystä lähtien voidaan suunnitella tuotteet asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi. Tä-

män lisäksi hyvästä saatavuudesta ja hinnoittelusta on huolehdittava, jotta asiakaslähtöisyys säilyy koko prosessin ajan. (Bergström & Leppänen 2014, luku 1.1: Markkinointiajattelun kehittyminen.)

Markkinointiguru Philip Kotler (Kotler & Keller 2012, luku 5: Delivering high customer value) on siteerannut Richard L. Oliverin näkemystä luottamuksesta seuraavasti: ”*Oliver defines loyalty as a deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product or service in the future despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior.*” Näkemyksestä voidaan poimia luottamuksen ja kannattavuuden yhteys, mikä tekee pitkäaikaisista asiakassuhteista tavoiteltavia. Hyvin palvellut asiakkaat tulevat suurella todennäköisyydellä asioimaan uudelleen ja ovat valmiita maksamaan palvelusta enemmän sekä suosittelemaan yritystä eteenpäin. Lisäksi markkinointikulut pysyvät matalampina verrattuna uusien asiakkaiden markkinointitoimenpiteiden kuluihin.

Hyvin palvelluilla asiakkailla tarkoitetaan asiakkaita, jotka hyötyvät yrityksen palvelusta enemmän kuin ovat kuluttaneet resursseja. Toisin sanoen asiakas saa yrityksen lupaaman arvon ostettuaan palvelun. Näin ollen onnistuneen markkinoinnin takana on asiakkaat vakuuttava arvoväittäjä, jonka takana yritys seisoo. (Bergström & Leppänen 2014, luku 1.5: Arvon tuottaminen.) Yrityksen tulee valita tuotteilleen arvoasema (*value proposition*), jonka Philip Kotler on kuvannut seuraavasti:

*The **value proposition** consists of the whole cluster of benefits the company promises to deliver; it is more than the core positioning of the offering. For example, Volvo’s core positioning has been “safety,” but the buyer is promised more than just a safe car; other benefits include good performance, design, and safety for the environment. The value proposition is thus a promise about the experience customers can expect from the company’s market offering and their relationship with the supplier.* (Kotler & Keller 2012, luku 5: Delivering high customer value.)

Philip Kotler on listannut mahdolliset arvoasemat viiteen kategoriaan: enemmän kalliimmalla, enemmän samalla rahalla, samaa halvemmalla, vähemmän paljon halvemmalla ja enemmän halvemmalla.

Arvo voi olla niin konkreettinen kuin abstrakti. Näistä esimerkkeinä säästäminen, hyvä laatu, estetiikka, helppous, omien arvojen ilmaisu eli etiikka ja seikkailu. Asiakas voi myös kokea saavansa asiakassuhteesta ja asiointiin liittyvistä henkilökontakteista ja jäsenyydestä arvoa. (Bergström & Leppänen 2014, luku 1.5: Arvon tuottaminen.) Kilpailevilla yrityksillä voi olla saman tyyppiset arvot, joten kilpailuetua tavoitellessa on arvon oltava enemmän kuin yhteen sanaan tiivistetty lupaus. Yrityksen perusarvoissa määritellään suhtautuminen asiakkaisiin, henkilöistöön, työntekoon, tuotteisiin, yhteistyökumppaneihin ja tavoitteisiin. (Bergström & Leppänen 2014, luku 1.6: Markkinoinnin johtaminen.)

Arvo, asiakaslähtöisyys, luottamus ja asiakaslupaus ovat toisiaan täydentäviä, asiakassuuntautuneen markkinointiajattelun ominaisuuksia; asiakaslupaus tulee toteutua käytännössä sekä arvoväittäjä pitää paikkaansa, jotta toiminta on asiakaslähtöistä ja luottamussuhde mahdollinen. Alla olevassa kuvassa on yksinkertaistettuna (*kuvio 1*) asiakkaan kokema arvo suhteessa kilpailijaan.



KUVIO 1. Arvo suhteessa kilpailijaan (alkup. kuvio ks. Bergström & Leppänen 2014, luku 1.5).

Asiakkaan kokema arvo on henkilökohtainen ja perustuu omaan subjektiiviseen arvioon palvelusta, joten yrityksen tulee tuntea kohderyhmien arvostukset ja mielitymukset. Mikäli asiakas löytää tahon, jonka arvoväittäjä toteutuu paremmin omalla kohdalla, vaihtaa hän palveluntarjoajaa välittömästi (Aitamurto, Heikka, Kilpinen & Posio 2011, 118).

3.3. Business to business -markkinointi

Business to business -markkinointia eli tuotantohyödykemarkkinointia voidaan tarkastella tuotteiden ja palveluiden sekä ostavan asiakaskunnan näkökulmasta (Rope 2004, luku 2.1: Business to business -markkinoiden tuotteisto). Business to business terminä johtaa harhaan, sillä kauppaa käydään tosiasiaassa ihmiseltä ihmiselle. Eroavaisuutena kuluttajamarkkinointiin kuitenkin ihmisten toimivan kuluttajan aseman sijaan yrityksen edustajina, mikä edellyttää näkökulman vaihdosta markkinointitoimenpiteitä suunnitellussa.

Näin ollen b2b -markkinoinnin eli yritysmarkkinoinnin tärkeänä lähtökohtana voidaan pitää kohderyhmän ymmärtämistä; yritykset eivät ole yritysmarkkinoinnin kohderyhmiä, vaan yrityksessä toimivat ihmiset. Tästä voidaan jo päätellä, että ihmisten käyttäytymismallien ymmärtäminen on tärkeää myös yritysmarkkinoinnissa. Tämän lisäksi on ymmärrettävä yksilön toimintamalli osana organisaatiota. Yrityksen tulee myös selvittää potentiaalisen asiakkaan organisaatorakenne ja organisaation edustajan asema yrityksessä. Näin tiedetään, ketkä vaikuttavat lopulliseen päätökseen. (Rope 2004, luku 1.)

Kohderyhmäajattelun samankaltaisuudesta huolimatta, yritysmarkkinointi eroaa kuluttajamarkkinoinnista monella tapaa. Yritysmarkkinoinnin erityspiirteet ovat seuraavanlaiset:

- Päätöksentekoon osallistuu monta toimintojen ja osastojen edustajaa
- Monimutkainen palvelukokonaisuus
- Monimutkainen hinnoitteluprosessi
- Investoinnin tuotot ja seurannaisvaikutukset ostokriteereinä
- Rationaaliset argumentit tärkeitä
- Ostoprosessi on pitkäkestoinen
- Ostot ovat hinnaltaan ja laajuudeltaan suuria

Päätöksentekoon osallistuessa useita yrityksen henkilöitä tulee vakuuttaa jokainen henkilö tuotteen oston kannattavuudesta. Tämä edellyttää erinomaisia myyntitaitoja, sillä tiimistä löytyy usein henkilöitä, jotka kokevat hankinnan tuottavan lisätyötä osastolla tai uhkaksi omalle asemalle. (Linkama 2011.) Palveluiden ja tuotteiden ollessa monimutkaisia, tarvitaan konsultointia usein jo hankinnan arviointivaiheessa. Näin ollen monimutkaisten palvelukokonaisuuksien saattaminen yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon vaatii b2b -myyjältä syvää tuotetuntemusta. Lisäksi tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu on erittäin vaihtelevaa, sillä palvelukokonaisuudet eroavat toisistaan paljon sisältäen paljon liikkuvia osia. (Seppä 2014.)

Ostoprosessi voi olla kestoiltaan useista kuukausista vuosiin, mikä tekee siitä ajallisesti huomattavan paljon pidemmän verrattuna kuluttajamarkkinoilla totuttuun; tutkimusvaihe on syvällisempi, hankinta on hintavampi ja vaikuttavuudeltaan laajempi. Ostoon tarvitaan siis enemmän resursseja, joten tarvittava raha saadaan usein investointiehdotusprosessin kautta, mikä pidentää myös ostoprosessia. Näin ollen riskit ovat huomattavasti suuremmat verrattuna kuluttajamarkkinoihin. (Seppä 2014.) Tosin b2b-palveluiden ostoprosessi on usein nopeampi. Palveluiden ostoprosessia vaikeuttaa ja hidastaa ”tuotteen” immateriaalisuus. Muun muassa laatua on vaikeaa etukäteen arvioida, ja siksi esimerkiksi referenssit toimivat jonkinlaisena laaduntakaajana. (Yritys X, haastattelu 31.5.2017.)

Organisaatiomarkkinoiden asiakaskunta voidaan jakaa seuraavasti:

1. Kaupalliset organisaatiot
 - a. teollisuusyritykset
 - b. palveluyritykset
 - c. tukku- ja vähittäiskaupat
2. Julkiset organisaatiot
 - a. valtion ja kunnan virastot
 - b. yhteiskunnan palvelulaitokset
3. Aatteelliset organisaatiot
 - a. järjestöt ja yhdistykset
 - b. tapahtumaorganisaatiot

Asiakas voi olla näin ollen julkinen, yksityinen kuin aatteellinen organisaatio, pysyvä tai tilapäinen, suuri tai pieni, ammattimaisesti ostava tai ei-ammattimaisesti ostava. Organisaatioiden erilaisuudesta huolimatta ostoprosessi perustuu kaikissa tapauksissa tuotteen tai palvelun organisaatiosidonnaisuuteen, mikä tarkoittaa hankinnan pohjautuvan ostavan organisaation henkilöstön kokemuksiin organisaation toiminnasta sekä toimintatarpeista. Näin ollen jokaisen yrityksen ostoprosessi on erilainen ostoresurssien laajuuden, ostamisen ammattimaisuuden, ostotoiminnan merkittävyyden näkökulmasta. Oleellista on myös, että sen perusteella, minkälaisesta hankinnasta on kyse, ostotoiminta muuttuu muun muassa näiden muuttujien osalta: merkitys ostajalle, osto- ja markkinointiprosessin pituus, hankintapäätöksen monimutkaisuus, ostoprosessiin osallistuvien tahojen ja henkilöiden lukumäärä, asiakassuhteen tiiviys sekä organisaation ostopäätöskriteerit. Markkinoinnin tulee siis olla erittäin yrityskohtaista, jotta voidaan tuottaa tuloksia asiakashankinnassa. (Rope 2004, luku 2.2: Business to business -markkinat.)

3.4. Palvelumarkkinointi

Palveluiden markkinoinnissa täytyy ottaa huomioon palveluiden erityispiirteet; aineettomuus, ainutlaatuisuus, heterogeenisyys ja ainutkertaisuus. Aineettomuus on yksi olennaisista piirteistä hankaloittaen asiakkaan näkökulmasta ostopäätöksen tekemistä, sillä etukäteen on vaikea arvioida lopputulosta. Palveluiden aineettomuus luo omat haasteensa esimerkiksi palveluiden testaamiseen sekä kommunikointiin (Your Article Library n.d.). Palveluiden markkinoinnissa toimenpiteet perustuvat ihmissuhteisiin ja arvoihin. Ainutlaatuisuudella tarkoitetaan palveluiden samanaikaista luomista ja käyttämistä, mikä tekee niistä jokaisesta erilaisen. Heterogeenisyydellä viitataan myös palveluiden lopputuloksen erilaisuuteen, sillä jokainen asiakas vaikuttaa tavallaan prosessiin. Palveluiden heterogeenisyyttä tulee kuitenkin minimoida koulutuksilla ja standardien asettamisella. Ainutkertaisuus korostuu palveluiden kertalaatuisuudella, eli toisin sanoen palveluita ei voida säästää toiseen hetkeen vaan ne kulutetaan prosessin aikana.

Muina ominaispiirteinä pidetään palveluiden kysynnän herkkyyttä vaihteluille, hinnan merkityksen korostumista asemoituessa markkinoille sekä asiakkaan suoraa kontaktointia palveluntarjoajaan. (Your Article Library n.d.)

Konsultointialan kuullessa palvelualaan, nämä mainitut erityispiirteet kuvaavat hyvin myös konsultointialaa. Nämä erityispiirteet luovat haastetta niin palvelualan markkinoijille kuin asiakkaille. Esimerkiksi laadun varmistaminen, promoaminen ja hinnan asettaminen luovat haasteita myyjälle ja vastoin myös tätä kautta asiakkaille. Palveluiden myyntiprosessi on usein myös yksinomaan palvelun tarjoajan käsissä, jolloin sama henkilö koordinoi markkinoinnin, resurssit sekä tuottaa palvelun tehden prosessista raskaan. Asiakkaan ollessa palvelun tuottamisen ajan hyvin vahvasti läsnä prosessissa on laadun takaaminen kriittisempää, joten virheille ei niinkään ole tilaa. Täten asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen on haastavaa. Luottamus on myös erittäin tärkeä ominaisuus asiakkaiden näkökulmasta – jopa niin tärkeä, että se menee palvelutarjonnan ja yrityksen edustamien arvojen edelle. Palvelualalle tyypillinen palo, intohimo ja tahto tekemiseen tuo toimintaan oman näkökulman, jolloin voidaan sanoa menestymisen olevan pitkälti tästä riippuvainen. Näin ollen yrittäjän ja henkilöstön motivaatiota tulee ylläpitää. (Tutors On Net n.d.)

Konsultointialan edustaessa business to business- ja palvelualoja, edellä mainitut piirteet otetaan myös huomioon tämän markkinointisuunnitelman teon yhteydessä. Erityispiirteiden lisäksi täytyy ottaa huomioon alan jatkuva murros, jolloin suunnittelu- ja konsultointialan asiantuntijoilta vaaditaan yhä laajempaa osaamista ja monipuolisempia taitoja. Kestävällä resurssien koordinoinnilla voidaan systemaattisesti yhdistää osaamista luovasti toimintaan. (Talentor n.d.)

4 LÄHTÖKOHTA-ANALYYSI

Markkinointisuunnitelma alkaa nykytilanteen analysoinnista. Kun lähtökohdat ovat selvillä, voidaan alkaa suunnitella markkinatilanteeseen sopivia toimenpiteitä. Lähtökohta-analyysin avulla voidaan määritellä markkinapotentiaali ja saada arvio kysynnästä. Markkinointiympäristö voidaan jakaa makro- ja mikro-ympäristöön. Makroympäristö koostuu ulkoisista tekijöistä eli poliittisista, ekonomisista, sosiaalisista, teknologisista, ekologisista tekijöistä (Kamensky 2014, luku 2.8: Toimialaosaaminen ja näkemys sen yhteydestä muuhun ympäristöön). Mikro-ympäristö koostuu lähiympäristön tekijöistä, kuten tavarantoimittajista, välillisistä vaikuttajista, asiakkaista ja kilpailijoista (Kotler & Keller 2012, luku 1: Capturing marketing insights).

4.1. Makroympäristö

Yritykset ovat riippuvaisia kansantalouden kehityksestä ja kansantalous on riippuvainen maailmantalouden kehityksestä, joten yritysten on tärkeää seurata myös mitä muualla maailmassa tapahtuu ja arvioida tapahtumien vaikuttavuutta omaan liiketoimintaan. Kansainvälisessä liiketoiminnassa mukana olevat yritykset ovat vielä kriittisemmässä asemassa, joten makroympäristön analysointi antaa työkalut mahdolliset vaikutusten ennaltaehkäisyyn. (Kamensky 2014, luku 6.5: Makrotason analyysit.)

Makroympäristöllä tarkoitetaan markkinoita, jotka enemmän tai vähemmän vaikuttavat yrityksen päätöksentekoon luomalla mahdollisuuksia, uhkia ja rajoitteita (Bergström & Leppäsen 2014, luku 2.1: Makroympäristö). Näihin tekijöihin yritykset eivät voi vaikuttaa, joten ainoastaan ennakointi ja varautuminen ovat keinoja ehkäistä näiden tekijöiden vaikuttavuutta. Makroympäristö voidaan jakaa viiteen tekijään; poliittisiin, ekonomisiin, sosiaalisiin, teknologisiin ja ekologisiin tekijöihin.

- Poliittiset tekijät: lainsäädäntö, säännöstely, tukitoimenpiteet, veropoliittikka, poliittinen ilmapiiri, kansainvälinen ilmapiiri
- Ekonomiset tekijät: talouskasvu, valuuttamuutokset, inflaatio/deflaatio, rahamarkkinat, työvoimankehitys, tulopoliitiikan kehitys, rahapolitiikan kehitys
- Sosiaaliset tekijät: arvot, asenteet, elämäntyyli, kulutustottumukset
- Teknologiset tekijät: informaatioteknologia

Makroympäristön jaottelua edellä mainittuihin tekijöihin kutsutaan myös PESTE-analyysiksi, joka tulee englannin kielisistä sanoista *political, economical, social, technological, ecological*. PESTE-ryhmittelyn avulla voidaan käsitellä laajoja makroympäristön kokonaisuuksia, joten lueteltuina olevat tekijät ovat vain osa mahdollisista näkökulmista. (Kamensky 2014, luku 6.5: Makrotason analyysit.) Opinnäytetyön kohdeyrityksen toimintaympäristöön paremmin soveltuvammassa mallissa jätetään kuitenkin ekologiset tekijät pois analysoinnista, jolloin analyysia kutsutaan PEST-analyysiksi.

Yritys X:n makroympäristö

Yritys X:n toimintaympäristön koostuessa Alankomaista ja Suomesta, tulee makroympäristöä analysoidessa ottaa huomioon molempien maiden sisäisen tilanteen ja maailmantalouden lisäksi myös maiden keskinäiset suhteet ja tekijät. Yritys X:n toimintaan eniten vaikuttavimmat ympäristöt kohdentuvat pääasiassa poliittiseen ympäristöön, ekonomiseen ympäristöön ja sosiaaliseen ympäristöön.

Poliittinen ympäristö

Kansainvälinen liiketoiminta on erittäin herkkä poliittisille tekijöille, joten mikäli muutoksia ulkomaankaupan säädöksillä, veropolitiikalla sekä kansallisella lainsäädäntöön lyhyellä- tai pitkällä aikavälillä tulee, on sillä suuri vaikutus Yritys X:n toimintaan. Viime aikoina Euroopan Unionin vaikeudet ja EU:n eroa kannattavat puolueet ovat nostattaneet suosiotaan, jotka osaltaan vaikuttavat suoraan myös Yritys X:n toimintaan, mikäli muutoksia tulisi. Esimerkiksi Alankomaiden vaaleissa tämän vuoden maaliskuussa menestystä saanut ja kohua herättänyt oikeistopuolueen johtaja, Geert Wilders, on osoittanut vahvasti EU-vastaisuutensa

(Spiegel Online 2016). EU-jäsenyyden merkitys ulkomaankauppaan on merkittävä, joten tällaiset epävarmuustekijät voivat tulevaisuudessa luoda varjoa Yritys X:n yritystoiminnalle, mikäli ne vahvistuvat. Tällaiset poliittiset tekijät vaikeuttaisivat suomalaisten yritysten pääsyä Alankomaiden markkinoille ja laskisi Alankomaiden markkinoiden houkuttelevuutta suomalaisille yrityksille. Tämä näkyisi potentiaalisten asiakkaiden vähentymisenä ja liiketoiminnan kannattavuuden laskeamisena.

Ekonominen ympäristö

Ekonomiset tekijät ovat yhtä suuressa roolissa vaikuttajina kuin poliittiset tekijät. Yritys X:n toiminta on vahvasti sidottua kummankin maan ekonomiseen tilanteeseen ja keskinäisen kaupan toimivuuteen. Euroopan Unionin epävarmuudella on poliittisten vaikutusten kautta myös ekonomisia vaikutuksia kaventaen Yritys X:n omaa toiminnallisuutta (suora vaikutus toimintaan) sekä vaikeuttamalla potentiaalisten asiakkaiden kansainvälistymistä (epäsuora vaikutus toimintaan). Lisäksi Yritys X:n potentiaalisten asiakkaiden kansainvälistä liiketoimintaa tukevien julkisten rahoitusmuotojen ja tukien muutokset vaikuttavat suomalaisten yritysten aikeisiin tähdätä ulkomaille.

Sosiaalinen ympäristö

Sosiaaliset tekijät liittyvät pääosin asenteisiin ja ilmapiiriin; minkälainen on potentiaalisten asiakkaiden käsitys Alankomaiden markkinoista tai millainen kuva Alankomaissa on suomalaisuudesta, osaamisesta ja suomalaisista yrityksistä. Esimerkiksi Saksa, Suomen vuoden 2016 merkittävin kauppakumppani (Elinkeinoelämän keskusliitto 2017), houkuttelee suomalaisyrityksiä enemmän kuin Alankomaat. Täten Yritys X:n haaste on nostaa Alankomaiden houkuttelevuutta kansainvälisenä ja potentiaalisena liiketoimintaympäristönä, jotta ensimmäinen askel otetaan esimerkiksi Saksan sijaan Alankomaihin.

Teknologinen ympäristö

Teknologia on luonut yrityksille ja asiakkaille paljon mahdollisuuksia, joita myös kohdeyritys hyödyntää. Yrityksen viestintä kulkee pääasiassa tietoliikenteen ja virtuaalimaailman kautta, joten teknologian kehitys on vaikuttava tekijä liiketoiminnan kannalta niin hyvässä kuin pahassa. Teknologian kehitys tuo mukanaan paljon mahdollisuuksia, mutta myös tietoturvariskien lisääntymisen ja liiketoiminnan haavoittuvuuden. Etenkin Yritys X:n toiminnan ollessa paljon riippuvainen teknologiasta.

4.2. Mikroympäristö

Mikroympäristön analysoinnissa kiinnitetään huomiota lähiympäristön tekijöihin, joilla tarkoitetaan jokapäiväisiin päätöksiin vaikuttavia ympäristötekijöitä. Mikroympäristö eroaa makroympäristöstä myös sen vaikuttavuudellaan, sillä yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa mikroympäristön tekijöihin.

Kohdemarkkinoita analysoidessa tulee pohtia potentiaalista ostajakunnan laajuutta ja niiden toimintaa; miten suuret kokonaismarkkinat ovat, millaista ostokäyttäytyminen on, minkälaiset ovat markkinoiden tarpeet, millaisia asiakasryhmiä eli segmenttejä markkinoilla on sekä miten asiakasryhmät voidaan tavoittaa. (Bergström & Leppänen 2014, luku 2.2: Mikroympäristö.)

4.2.1. Kysyntäanalyysi

Olennainen kohdemarkkinoihin vaikuttava tekijä on kysyntä (*demand*), jota on kuvattu seuraavasti:

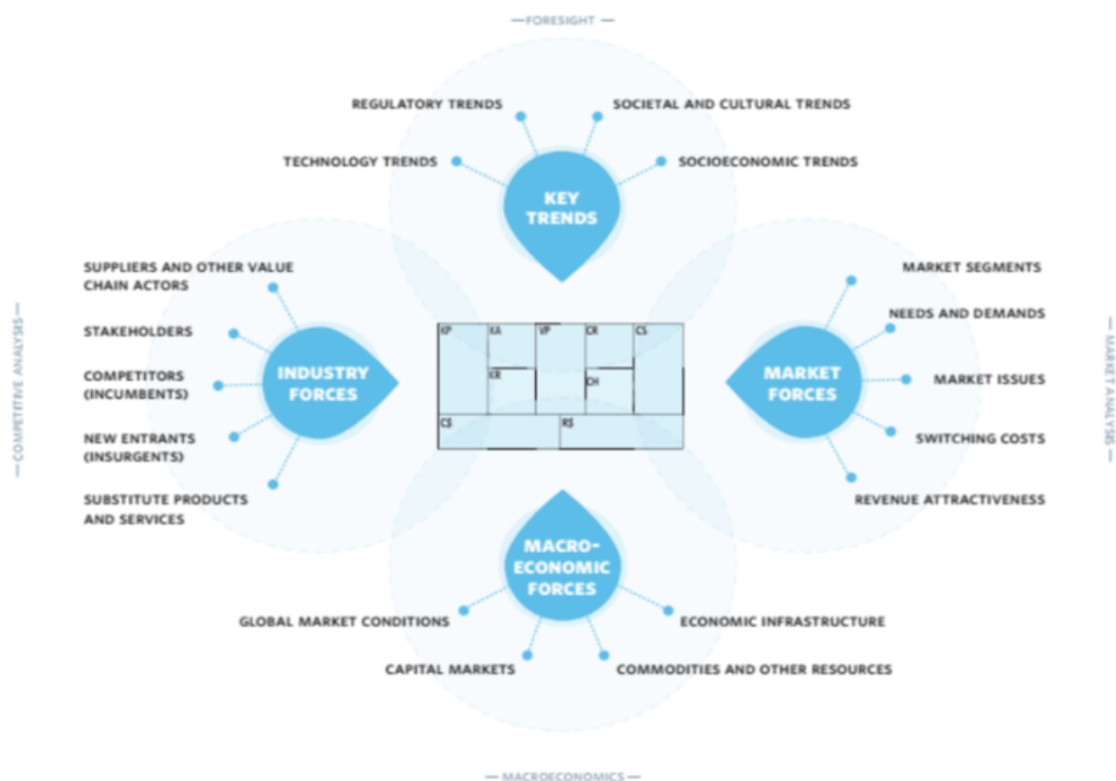
”Demands are wants for specific products backed by an ability to pay. Many people want a Mercedes; only a few are able to buy one. Companies must measure not only how many people want their product, but also how many are willing and able to buy it.” (Kotler & Keller 2012, luku 1: Needs, wants and demands.)

Philip Kotlerin määritelmässä tuodaan hyvin esille yleinen kysynnän väärinymmärrys; markkinoijat luovat tarpeita nostaen näin kysyntää. Kotler korostaa, että

markkinoijat eivät luo tarpeita, vaan heillä on vaikutusta siihen, mitä ihmiset haluavat. Yritysten tulee näin ollen tarkastella ketkä eivät vain halua tuotetta tai palvelua, vaan ovat kykeneviä sen ostamaan. (Kotler & Keller 2012, luku 1: Needs, wants and demands.) Kysyntää analysoidessa on kiinnitettävä huomio ostajiin, muihin yrityksiin sekä yhteiskunnallisiin ja globaaleihin tekijöihin.

Kysyntään vaikuttavat tekijät ovat siis aina sidoksissa ympäristön muihin tekijöihin. Kuitenkin yritys pyrkii vaikuttamaan kysyntään yrityksen tuotteiden ja palveluiden laadulla, hinnalla, mainonnalla ja muilla markkinointitoimenpiteillä. Näillä toimenpiteillä voidaan vaikuttaa imagon, brändin ja kilpailutilanteen muodostumiseen, jotka liittyvät olennaisesti kysyntään. (Bergström & Leppänen 2014, luku 2.2: Kysyntä.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään markkina-analyysia kysynnän analysointityökaluna. Analysointimallina hyödynnetään Business Model Generation -teoksessa (Osterwalder & Pigneur 2010) esitettyä yrityksen ympäristön analysointiin pohjautuvaa mallia (ks. kuvio 2 alla).



KUVIO 2. Business Model Environment (Osterwalder & Pigneur 2010, 21).

Näistä neljästä mallista keskitytään markkinavoimiin, jotka jakautuvat markkinarakenteeseen, markkinasegmentteihin, tarpeisiin ja kysyntään, vaihtamiskustannuksiin ja hinnoitteluvoimaan. Kysyntäanalyyssissa pohditaan seuraavia kysymyksiä:

- Markkinarakenne: mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan näkökulmaan, mitä muutoksia on tulossa markkinoihin ja mihin suuntaan markkinat ovat menossa
- Markkinasegmentit: mitkä ovat tärkeimmät markkinasegmentit, missä on suurin markkinapotentiaali, mitkä segmentit ovat katoamassa, mitkä segmentit tarvitsevat huomiota
- Tarpeet ja kysyntä: mitä asiakkaat tarvitsevat, missä ovat tyydyttämättömät asiakastarpeet, mitä asiakkaat odottavat, minkä suhteen kysyntä on kasvanut ja laskenut
- Vaihtamiskustannukset: mitkä tekijät sitovat asiakkaat yritykseen, millälaiset vaihtamiskustannukset estävät asiakkaita vaihtamasta palveluntarjoajaa, onko asiakkaiden helppo löytää vastaavanlaisia palveluita
- Hinnoitteluvoima: mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan, missä ovat suurimmat tuotto-odotukset, voivatko asiakkaat helposti ostaa halvempia tuotteita ja palveluita

(Osterwalder & Pigneur 2010, 202.)

Yritys X:n kysyntäanalyyssi

Kohdeyrityksen toiminnalle on ollut tärkeää ylläpitää verkostoja, joiden kautta asiakkaita pääasiassa on tullut. Etenkin alkuun potentiaaliset partnerit; Finpro, Suomen ja Alankomaiden suurlähetystöt ja Team Finland ovat alkaneet ottaa etäisyyttä yksityisen sektorin konsulteista, keskittyen tarjoamaan joko itse palveluita tai ohjaamalla asiakkaat muun julkisen sektorin palveluntarjoajille. Näin ollen Yritys X on epäilemättä menettänyt joitain potentiaalisia asiakkaita tästä suuntamuutoksesta johtuen. Yrittäjän omin sanoin, julkisen sektorin toimijat tuntuvat ajoittain unohtavan loppuasiakkaan, yrityksen, fokuoituessaan tavoittelemaan omia tavoitteitaan kansainvälistymispalveluiden tarjoajana.

Verkostomuutoksia saattaa olla luvassa myös Keskuskauppakamarin, Hollantilais-Suomalaisen kauppakamarin ja Yritys X:n välillä. Ajoittain on ollut keskustelua siirtyvätkö bilateraaliset kauppakamarit ja Keskuskauppakamari siirtyy Team Finlandin jäseneksi. Tulevaisuudessa Hollantilais-Suomalainen kauppakamari saattaa aloittaa palveluiden tarjoamisen. Myös Suomen suurlähetystö on ryhtynyt tarjoamaan laajemmin palveluitaan lisäten henkilökuntaansa Team Finlandin viralliseen koordinointiin. (Yritys X, haastattelu 1.10.2017.) Kysyntä ohjautuu täten helpommin julkisten palveluiden tarjoajiin.

Yritys X:n tavoitellut markkinasegmentit ovat pääasiassa pienet ja keski-suuret yritykset, joilla ei ole omaa aikaa ja osaamista ensimmäisiin kansainvälistymisaikeisiin. Yritykset tarvitsevat tukea ja konsultointia muun muassa suhteiden luomiseen sekä markkinointistrategian suunnitteluun ja toteutukseen. Tärkeimmät markkinasegmentit edustavat suomalaisosaamisen kärkitoimialoja, joilla on kysyntää Alankomaissa. Toistaiseksi yritys ei ole kuitenkaan rajannut kohderyhmäänsä tiettyyn toimialaan, joten pääsegmentit koostuvat monen eri toimialan yrityksestä. Pääsegmentit ovat seuraavat:

- Kulutustavarat ja vähittäiskauppa
- Matkailuala
- Elintarvikkeet
- Biotieteet ja hyvinvointi
- ICT, hightech ja digitalisaatio
- Cleantech ja biotalous

Alankomailla on pitkä ja vaikuttava historia teknologian ja innovaatioiden suhteen. Tälläkin hetkellä Forbesin 2000:n ICT-alan yrityksellä on toimintoja Alankomaissa (Invest in Holland n.d.), mikä kertoo vahvasta teknologiaosaamisesta ja sen arvostuksesta. Yritys X:n kannalta tämä tarkoittaa, että ICT-, hightech- ja digitalisaatioalan yritykset ovat ehdottomasti myös tulevaisuudessa potentiaalinen markkinasegmentti, johon tulisi käyttää entistä enemmän resursseja. Lisäksi pelialalle on paljon kysyntää Alankomaissa, johon osaamista Suomesta löytyisi. Esi-

merkiksi Guerrilla Games, Perfect World, Kixeye ja Activision Blizzard ovat alankomaalaisia kansainvälisesti menestyneitä pelialan yrityksiä (Invest in Holland n.d.). Tämä segmentti on vielä toistaiseksi jäänyt Yritys X:n markkinasegmenteistä uupumaan, mutta ehdottomasti vaatisi huomioita tulevaisuudessa.

Markkinasegmenttien toimialojen erilaisuudesta huolimatta lähtötarve on sama: saada arvokasta tietoa Alankomaiden markkinoista, sen potentiaalisista liikekumppaneista ja markkinamahdollisuuksista. Kysyntäkartoituksen jälkeen tarve kohdentuu tuotteen tai palvelun muuntamiseen markkinoille sopivaksi, sopivan strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen, riskienhallintaan ja kasvuoperaatioiden suunnitteluun. Etenkin kontaktien luonti ja yhteistyökumppani- ja asiakassuhteiden hallinta ovat yksi keskeisimmistä asiakastarpeista.

Asiakkaat odottavat asiantuntevaa, luotettavaa, täsmällistä ja henkilökohtaista palvelua. Nämä vastaavat myös Yritys X:n arvoja, joiden tulee säilyä yrityksen vahvuuksina myös jatkossa. Erityisesti asiantuntijuus on asiakastarpeiden tyydyttämisen lähtökohta, jota tulee ylläpitää ja kehittää. Tyydyttämättömät asiakastarpeet esiintyvät tapauksissa, joissa yrittäjällä ei ole tarpeeksi aikaa ja resursseja toteuttaa projekteja. Esimerkiksi ICT-alan tuntemus ei ole yrittäjän omien sanojen mukaan hänen vahvuutensa, joten mikäli projekti on ollut resursseihin nähden vaativa, hän on pystynyt hyödyntämään aviomiehensä ja yhteistyökumppaninsa, asiantuntijuutta tukena täyttääkseen paremmin asiakastarpeen. (Yritys X, haastattelu 9.2.2017.) Näin ollen tyydyttämättömät asiakastarpeet kohdistuvat osalle, jotka eivät toistaiseksi ole yrityksen toimintavahvuuksia.

Vuorovaikutus on myös tärkeä osa Yritys X:n toimintaa, ja se toimii myös asiakkaiden sitouttamiskeinona. Palvelun ollessa projektiluonteista, yhteydenpito pohjautuu projektin luonteen ja pituuden mukaan. Kuitenkin tavoitteena on sitouttaa asiakas yritykseen pitkäaikaisesti tarjoamalla esimerkiksi lisäpalveluita. Yhtenä sitouttamiskeinona voidaan nähdä myös rakenteellinen tekijä; Yritys X:n ollessa tällä hetkellä ainoa yritys Alankomaiden markkinoilla konseptillaan, on asiakkaiden haastavaa saada yhtä kattavaa palvelua ja vastaavaa etua muualta. Palveluiden rakentuminen jokaiselle asiakkaalle yksilöllisesti nostaa Yritys X:n palveluiden vaihtamiskustannuksia asiakkaan näkökulmasta, joten henkilökohtainen

asiakassuhteen muodostaminen on tärkeä kilpailuetu yritykselle. Toisin sanoen asiakkaan on vaivalloista vaihtaa palvelun tarjoajaa ja luoda luotettava asiakassuhde uudelleen.

Kuten aikaisemmin mainittu, Yritys X:llä ei ole juurikaan suoria kilpailijoita, jotka toimisivat Alankomaiden markkinoilla yksityisenä yrityksenä tarjoten kansainvälistymispalveluita vain suomalaisille yrityksille. Kuitenkin valtiolliset ja alueelliset julkiset toimijat toimivat samalla toiminta-alueella tarjoten omia kansainvälistymispalveluita suomalaisyrityksille, kuten neuvontaa, koulutuksia ja verkostoja. Toiminta on julkisrahoitteista, joten palvelut ovat asiakkaille pääasiassa maksuttomia. Tämän vuoksi nämä tahot ovat yleensä helppo ensimmäinen askel kohti kansainvälisiä markkinoita tarjoten vaihtoehtoisen palvelun Yritys X:n asiantuntijapalvelulle. Asiakkaiden on täten helppo löytää vaihtoehtoisia palveluita ensiaskeliin, vaikka laaja-alaisempaan asiantuntijapalveluun nämä maksuttomat palvelut eivät ole tarkoitettu. Tällöin yritys ohjataan ensisijaisesti muille julkisen tahon kautta toimiville järjestöille ja paikallisille konsulttiyrityksille, mikä vähentää Yritys X:n mahdollisuuksia saada yritys suoraan asiakkaaksi.

Hinnoitteluvoimiin vaikuttavat välilliset yritykset, joiden kautta suurin osa Yritys X:n asiakkaista tulee. Lisäksi valtiollisten toimijoiden tarjoamat maksuttomat vaihtoehtoiset palvelut ja Yritys X:n suhteellisen lyhyt aika markkinoilla vaikuttavat hinnoitteluun. Näin ollen hintoja on ollut haastavaa nostaa ja se ei ole ollut vielä ajankohtaista. Etenkin julkisten toimijoiden maksuttomat palvelut luovat kilpailutekijän, jolloin asiakkaiden on helppo päätyä edullisempaan tai jopa maksuttomaan vaihtoehtoon.

4.2.2. Kilpailuanalyysi

Kilpailu on hyväksi yrityksille ja markkinoille, vaikka tästä usein puhutaan negatiiviseen sävyyn. Kilpailun avulla markkinoille syntyy innovaatioita inspiroiden myös muita markkinoilla olevia yrityksiä määrätietoiseen ja tiimihenkiseen tekemiseen. Kilpailu kasvattaa markkinoita, jolloin markkinoilla on tarjota jokaiselle jotain. (Entrepreneur n.d.) Tuotokeskeisestä kilpailusta siirtyminen markkinointi-

vetoiseen kilpailuun on tehnyt kilpailuympäristöstä kovemman kuin koskaan (Kotler & Keller 2012, luku 5: Creating long-term loyalty relationships). Usein markkinoilla on kysyntää, mutta myös paljon niin suoria kuin epäsuoria kilpailijoita, joten pärjätäkseen markkinoilla, yrityksen tulee eriyttää liikeideansa kilpailijoista. Markkinoilla on tärkeää löytää oma erikoisalue, josta käytetään myös termiä *niche* eli markkinarako. Nichellä tarkoitetaan asiakasryhmää, jonka tarpeet yritys haluaa tyydyttää. Parhaimmassa tapauksessa kukaan muu yritys ei ole vielä pysynyt vastaamaan kysyntään, mikä antaa huomattavan kilpailuedun. (Bergström & Leppänen 2014, luku 2.2: Kilpailu.)

Kilpailumarkkinat voivat olla todella laajat, sillä käytännössä kaikki yritykset kilpailevat epäsuorasti ostajien euroista. Kuitenkin pääasiassa tarkastellaan saman toimialan kilpailijoita, jolloin kilpailuasetelma on suora. Kilpailurakennetta selvittäessä kiinnitetään huomiota:

- Lukumäärä, koko, sijainti
- Tuotteiden ja palveluiden heterogeenisuus tai homogeenisuus
- Kilpailuedut ja kilpailukeinojen käyttö
- Kilpailun vapaus sekä uusien yritysten tulo markkinoille

Kilpailua analysoitaessa on hyödyllistä jaotella mahdolliset kilpailijat eri kategorioihin niiden markkinaesiintyvyyden mukaan. Kilpailijat voidaan jakaa avain- ja marginaalikilpailijoihin; avainkilpailijat toimivat samalla alalla ja voivat vaikuttaa toiminnallaan suoraan yrityksen asemaan markkinoilla, kun taas marginaalikilpailijat tarjoavat samaan tarpeeseen eri toimialan tuotteita, mikä tekee siitä myös yhtä vaarallisen kilpailijan ja mahdollisen tulevan avainkilpailijan. (Bergström & Leppänen 2014, luku 2.2: Kilpailun tyypit.)

Yrityksen on tärkeää tiedostaa aidosti vahvuutensa asiakkaiden näkökulmasta ja olla tietoinen kilpailijoidensa tuotteista ja toiminnan vahvuuksista ja heikkouksista. Kilpailuedun perustana voidaan ajatella olevan joko kustannusjohtajuus tai erilaistaminen. (Bergström & Leppänen 2014, luku 2.2: Kilpailuedun merkitys yritykselle.) Kilpailuasetelmia tullaan opinnäytetyön kohdeyrityksen näkökulmasta

tarkastelemaan Michael E. Porterin vuonna 1979-vuonna kehittämän viiden kilpailuvoiman mallin kautta. Mallin avulla voidaan arvioida markkinoiden potentiaalisuutta, trendien vaikutusta toimialan kilpailuun, sopivaa kilpailuasetelmaa ja asemointia menestyäkseen toimintaympäristössä. (Harvard Business School n.d.)



KUVIO 3. Michael E. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (alkup. kuvio ks. Stokes 2011, luku 1.6: Porter Five Forces Analysis).

Porterin mallissa kilpailuvoimia on viisi; hankkijat, asiakkaat, potentiaaliset tulokkaat, korvaavat tuotteet ja markkinoiden kilpailutilanne. Hankkijoiden eli tavarantoimittajien neuvotteluvoima voi vaikuttaa yrityksen toimintaympäristöön, mikäli he haluavat nostaa hintoja tai laskea palvelun laatua. Tavoitteena on asetella yritys tavarantoimittajiin nähden mahdollisimman edullisella tavalla. Asiakkaat voivat pyrkiä laskemaan tuotteiden hintoja vaatien korkeampaa laatua ja palvelua kilpailuttamalla palveluiden tuottajia. Välttämällä tämän yrityksen tulee vahvistaa omaa neuvotteluvoimaa markkinoilla. Potentiaalisilla tulokkailla on rajoittavuustekijöinä muun muassa pääomakustannukset, tuote-erottuminen ja skaalaetu. Näin ollen yrityksen kilpailustrategian on tarkoitus vahvistaa alalle tulon esteitä ennaltaehkäisemiseksi. Korvaavia tuotteita tulee tarkastella laajasti, jotta voidaan havaita tuotteet, jotka voivat tyydyttää saman tarpeen. Korvaavat tuotteet luovat rajan esimerkiksi, sille kuinka ylös hinnat voidaan nostaa. (Seppänen 2012.) Yri-

tys X:n kilpailuvoiman mallissa keskitytään asiakkaiden, uusien tulokkaiden, korvaavien tuotteiden ja kilpailutilanteen vaikutuksiin. Toimittajana toimii yrittäjä itse, joten toimittajien analysointi ei näin ollen ole relevanttia tässä tapauksessa.

Yritys X:n kilpailuanalyysi

Yritys X:n kilpailijoita analysoidessa täytyy ottaa huomioon monta erilaista kilpailijaryhmää; Alankomaiden markkinoilla toimivat vastaavia palveluita tuottavat kilpailijat, suomalaiset yritykset sekä muualla Euroopassa toimivat konsulttiyritykset. Etenkin Ruotsin, Venäjän ja Saksan markkinat ovat useimmiten ensimmäiset maat, joihin suomalaisyritykset suuntaavat (Saksalais-Suomalainen Kauppakamari 2017).

Samaan aikaan kilpailijat ovat myös tärkeitä yhteistyökumppaneita, jotka ohjaavat Yritys X:lle asiakkaat, jotka tarvitsevat paikallista ja syvällisempää konsultointia. Kilpailijat voidaan luokitella yksityisiin konsulttiyrityksiin, valtiollisiin ja alueellisiin toimijoihin. Kilpailijat kuvattuna alla kuviossa.



KUVIO 4. Yritys X:n kilpailijat.

Valtiolliset ja alueelliset toimijat

Valtiollisten ja alueellisten toimijoiden, kuten Suomen suurlähetystön, Finpron/Export Finlandin, Team Finlandin, alueellisten kauppakamarien toiminta poikkeaa yksityisten yritysten toiminnasta monella tapaa ja se myös muokkaa kilpailukenttää Yritys X:n kaltaisille yksityisille yrityksille haastavammaksi.

Julkiset ja alueelliset toimijat ovat myös Yritys X:n yhteistyökumppaneita, sillä yrittäjän suhteiden ansioista yritys on saanut osan asiakkaista heidän kautta. Toimintakenttä on kuitenkin muuttunut, sillä yrittäjän omien sanojen mukaan valtion varoin tuotetut organisaatiot ovat alkaneet suosia enemmän toisia julkisia toimijoita. Tästä syystä suhteet ovat muuttuneet kilpailullisemmaksi. (Yritys X, haastattelu 9.2.2017.)

Valtiollisten ja alueellisten toimijoiden yhteistyö on tiivistä, mikä monipuolistaa palveluntarjontaa. Esimerkiksi Team Finland- verkoston ytimen muodostavat työ- ja elinkeinoministeriö, ulkoasianministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö sekä julkisrahoitteiset organisaatiot, kuten Finpro, Tekes, Finnvera, Funnfund, Finnpartnership, ELY-keskukset (Team Finland n.d, a). Tämä tekee Team Finlandista yhden keskeisimmistä toimijoista verkottuen moneen eri kansainvälistymistä tukevaan toimijaan. Alla Team Finlandin palvelut koottuna.

- Team Finlandin palvelut: neuvonta ja koulutukset, rahoituspalvelut, näkyvyyden edistäminen (Team Finland -matkat ja tilaisuudet), viranomaisverkostojen kartoitus, markkina-analysointi -> analysointityökalu asiakkaille, liikekumppanien etsintään apua (Team Finland n.d, b)

Finpron myydessä strategisen liiketoiminnan konsulttipalvelut Finnish Trade Organizations Fintra:lle vuonna 2014 (Finpro Oy:n vuosijulkaisu 2015, 6) kaventui organisaation kansainväliset palvelut huomattavasti entisestä. Tämän tuloksena Finpro kontaktoi vahvemmin asiakkaita paikallisten asiantuntijoiden palveluiden pariin, jonka seurauksena vuosina 2014 ja 2015 Yritys X toimi Alankomaiden edustajana. Edustaminen kuitenkin loppui vuoteen 2015, ja nykyisellään yritys X:llä on vain löyhä puitesopimustoimittajan rooli Finpron kanssa. Näin ollen nykyään Finpro voidaan luokitella, ei pelkästään kumppaniksi, mutta myös osittain kilpailijaksi Yritys X:n näkökulmasta. (Yritys X, haastattelu 31.5.2017.)

- Finpron palvelut: Bisnesdelegaatiovierailut, kansainvälistymistestit (Team Finland), kansainvälistymisneuvonta → tilanneanalyysit, ideointia, valmennusta kansainväliseen liiketoimintaan (Finpro, Team Finland, Enterprise Europe Network), verkostointi → palveluntarjoajahaku, yritysvaltuuskuntamatkat, viejätietokanta, verkottumistapahtumat (Export Finland n.d.)

Suomen suurlähetystön kv-toiminta Alankomaissa koordinoituu Team Finlandin palveluihin. Mikäli Suomesta otetaan Team Finlandin nimissä yhteyttä, tulee kysely Suomen suurlähetystölle. Käytännössä asiakkaalle annetaan neuvontaa tiettyyn pisteeseen asti, jonka jälkeen tarjotaan lista paikallisista toimijoista, joista asiakas valitsee joko paikallisen julkisen toimijan tai sopivimman konsulttiyrityksen. Näin ollen suurlähetystön toiminta osaltaan luo kilpailua Yritys X:n markkinaympäristöön. (Yritys X, haastattelu 9.2.2017.)

Alueelliset kauppakamarit toimivat yritysten verkostointialustana. Yritys X:n markkinamahdollisuuksiin merkittävimmin vaikuttavat Hollantilais-Suomalaisen kauppakamarin toiminta Alankomaissa, jossa Yritys X:n yrittäjä on myös toiminut hallituksen puheenjohtajana vuodesta 2013 asti, toimien edelleen kevääseen 2018 asti. Hollantilais-Suomalainen kauppakamari on alkanut toimia yhä tiiviimmin muun muassa suomalaisten kauppakamarien sekä Suomen suurlähetystön kanssa. Yhteistyön vaikutukset kohdeyrityksen toimintaympäristöön ovat vielä epäselviä, joten kilpailutilannetta tulee seurata.

- Palvelut: kansainväliset koulutukset ja tapahtumat ja verkostoinnissa avustaminen (hyvät suhteet mm. osakkeenomistajiin, liiketoiminallisiin järjestöihin ja paikallisiin yrityksiin) (Finnish Dutch Chamber of Commerce n.d.)

Julkisten toimijoiden ehdottomat vahvuudet ovat laajat yhteiskunnalliset verkostot, palveluiden maksuttomuus ja mahdollisuus tarjota yrityksille rahoituspalveluja. Useimmiten yritykset ottavat ensimmäisenä yhteyttä juuri näiden kilpailueduista johtuen. Kuitenkin palvelut ovat pintapuolisia, joten syvälliseen kartoitukseen ja strategian tekemiseen palvelut eivät ole tarkoitettu. Yritys X:n näkö-

kulmasta julkiset ja alueelliset toimijat voivat olla parhaillaan merkittävimpiä yhteistyökumppaneita tai haastavimpia kilpailijoita, joten tämän markkinaympäristön seuraaminen suhteita ylläpitämällä on ehdottoman tärkeää.

Yksityiset toimijat

Yrittäjän aviomiehen konsulttiyritys Alankomaissa, Skipred, on yksi läheisimmistä yhteistyökumppaneista, mutta myös osittain kilpailija. Skipred on painottunut tarjoamaan palveluitaan kansainvälisesti kaikille, jotka etsivät liiketoimintamahdollisuuksia Alankomaissa. Näin ollen yritys ei pelkästään kilpaile Yritys X:n suomalaisista kohderyhmistä, mutta on ollut tilanteita, joihin Skipredin paikallinen alankomaalaistausta on osoittautunut vahvemmaksi kuin Yritys X:n. Esimerkiksi Finpro haluaa tarjota asiakkailleen mieluiten paikallista maa-asiantuntijaa, jolloin joissain tapauksissa Skipred on sopinut paremmin tähän profiiliin. Yritys X:n palveluihin verrattuna Skipred:n palvelut ovat kohdennettu suppeammalle asiakasryhmälle, mutta palvelutarjoama on fokuoituneempaa liiketoiminnan edistämiseen.

- Osaaminen: ICT (+ terveys ja startupit)
- Palvelut: markkinamahdollisuuksien tutkimus, strateginen suunnittelu ja toteutus, tuotteiden jälleenmyyminen, kansainvälisen liiketoiminnan kiihdyttäminen, sopivien yrityskontaktien ja asiakkaiden hakeminen, yhden päivän koulutukset (Skipred n.d.)
 - Vahvuudet: paikallisuus (alankomaalaisuus) Alankomaissa fokuoituneella markkina-alueella, suuremmat resurssit (→ laajempi tiimi → tiimityöskentely), vahva ICT-alan osaaminen (kysytty toimiala), kohdistetumpi segmentti laajemmassa markkinointiympäristössä (kansainvälisyys)
 - Heikkoudet: palvelutarjoaman erottuvuus kilpailijoista, suomen kielen ja liiketoimintakulttuurin tuntemuksen puute

Market Explorer on Alankomaissa toimiva kansainvälistymispalveluita niin pk- yrityksille kuin suurille yrityksille tarjoava konsulttiyritys. Palvelut ovat hyvin vastaavanlaiset kuin Yritys X:llä; kartoitetaan potentiaaliset markkinat ja autetaan saavuttamaan kyseiset markkinat, markkinoiden analysointia sekä partnereiden ja

asiakaskontaktien etsimistä asiakkaille. Market Explorer toimii paikallisesti Alankomaissa tarjoten kansainvälisesti palveluitaan, mutta operoi myös Ranskassa, Ruotsissa ja Belgiassa. Viime aikoina muun muassa Finpro:n asiakkaat ovat työlistäneet yritystä. (Market Explorer n.d.)

- Erikoistuminen: Rakennus-, logistiikka-, ja energia-ala, cleantech, asiantuntijapalvelut
- Palvelut: markkinamahdollisuuksien kartoitus ja analysointi, potentiaalisten partnereiden ja asiakaskontaktien kartoitus (Market Explorer n.d.)
 - Vahvuudet: Laajat kansainväliset verkostot, monipuolinen osaaminen, paikallisuus (alankomaalaisuus)
 - Heikkoudet: palvelutarjoaman erottuvuus kilpailijoista, suomen kielen ja liiketoimintakulttuurin tuntemuksen puute

European Insiders on Yritys X:n aktiivisin yhteistyöverkosto, johon kuuluvat kuusi edustajaa eri Euroopan maista Yritys X:n lisäksi. Edustajat koostuvat ICT-, terveys-, palvelu- ja design -toimialojen edustajista. Edustajat ovat kaikki entisiä Finprolaisia, joten kaikilla on sama tarve; saada kollegoita ympärille ja yhteistyökumppaneita sparraukseen. Verkostolla on oma kotisivu, johon kaikki yritykset ovat linkitetty. Yhteistyö on tiivistä ja jopa projekteja jaetaan joissain tapauksissa. Lisäksi yritykset järjestävät yhdessä markkinointi- ja myynti -tapahtumia Suomeen. Kuitenkin samaan aikaan yritykset ovat keskenään kilpailijoita, sillä maan edustajat pyrkivät saamaan konsultoitavia suomalaisyrityksiä maahansa. Kuudesta yrityksestä viisi voidaan kokea suoriksi kilpailijoiksi. Alla kuvattuna kyseiset kilpailijayritykset.

- PanScan Consulting
 - Erikoistuminen: Suomi – Skandinavia
 - Toimialat: design, vähittäiskauppa ja palveluala
 - Palvelut: Workshopit ja yhteistyökumppaneiden haku (PanScan Consulting n.d.)
- Small + Blunt Consulting
 - Erikoistuminen: Suomi – Iso-Britannia
 - Toimialat: ICT-, terveys-, matkailu- ja palveluala

- Palvelut: benchmarkkaus, strategiat, datan keräys, yhteistyökumppaneiden haku, opintomatkat, investoijien etsintä, resurssien etsintä ja tapaamisten järjestely (Small + Blunt Consulting n.d.)
- Dreamex
 - Erikoistuminen: Suomi – Italia+ Malta
 - Toimiala: ICT
 - Palvelut: markkinamahdollisuuksien kartoitus (bisnesidean testaus), liiketoimintasuunnitelman viimeistely, verkostointi, liidien hallinta (myynnin lisääminen), benchmarkkaus, yrityskulttuurikoulutukset, markkinointimateriaalien viimeistely (Dreamex n.d.)
- HPZ Consulting
 - Erikoistuminen: Suomi – Ranska
 - Toimiala: terveys- ja palveluala
 - Palvelut: markkina-analyysit, asiantuntijaneuvonta, verkostointi (HPZ Consulting n.d.)
- EurAsiaGrowth - Consulting-Training Services
 - Erikoistuminen: Kansainvälinen – Euroopan ja Aasian markkinat
 - Toimiala: terveys- ja hyvinvointiala, kulutushyödykkeet, palvelut, IT, koneala
 - Palvelut: markkinatutkimukset, markkinoiden laajennussuunnitelmat, liiketoimintamallit, myynti- ja markkinointikanavien suunnittelu, koulutukset, liiketoimintastrategian toteutus, verkostointi (EurAsia Growth n.d.)

Asiakkaiden neuvotteluvoima

Asiakkaiden neuvotteluvoima korostuu vaihtoehtoisten palveluiden lisääntyessä. Etenkin julkisten toimijoiden maksuttomat palvelut nostavat asiakkaiden neuvotteluvoimaa asiakkaiden mieluiten valitessa helpoimman vaihtoehdon. Kuitenkin asiakkaiden etsiessä suomalaisyrityksille kohdennettua laajempaa palvelukokonaisuuksia, asiakkaiden neuvotteluvoima on pienempi. Asiakkaiden neuvotteluvoimaa hankaloittaa palveluiden aineettomuus, jolloin lopputulosta on vaikea arvioida eri toimijoiden välillä.

Korvaavat palvelut

Korvaavana palveluna voidaan ajatella asiakkaan itse tuottamat kansainvälistymispalvelut, eli toisin sanoen asiakas hoitaa kansainvälistymiseen liittyvät toimet itse. Yrityksellä voi olla esimerkiksi oma konsultti yrityksessä tai yritys hyödyntää internetin työkaluja kansainvälistymiseen. Yritys-Suomi tarjoaa yrityksille verkossa tehtävän kansainvälistymistestin, jonka avulla voidaan tunnistaa kansainvälistymisen vahvuudet ja kehitystarpeet. Testissä käydään läpi kansainvälistymisen eri osa-alueita ja niissä onnistumisen edellytyksiä. (Yritys-Suomi n.d.)

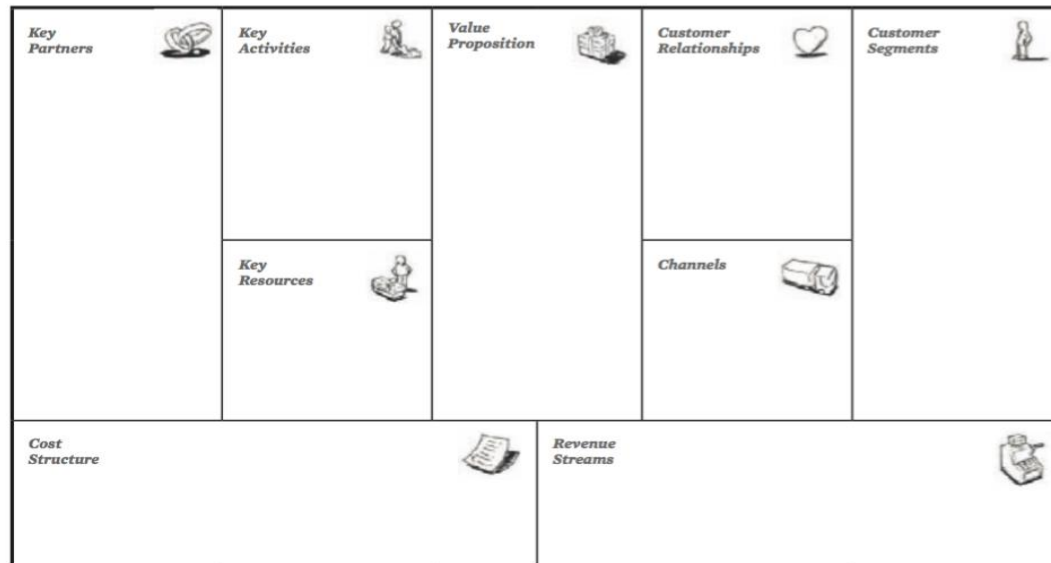
Potentiaaliset tulokkaat

Uusien potentiaalisten tulokkaiden uhkaa hidastuttaa alalle tulon haastavuus. Kilpailukykyisen konsulttiyrityksen perustaminen vaatii vuosien kokemusta ja asiantuntija-aseman saavuttamista markkinoilla jo ennen kilpailuun lähtiessä. Toki kuka tahansa voi käytännössä toimia konsulttina, mutta kilpailukykyisen osaamisen tulo markkinoille on haasteellisempaa. Etenkin Yritys X:n kaltaisen aseman saavuttaminen vaatii tulokkaalta paljon verkostoja ja kokemusta, mikä hidastuttaa alalle tuloa. Näin ollen uusien tulokkaiden tuloa voidaan seuralla jo pelkästään seuraamalla aktiivisesti mitä alalla tapahtuu.

4.2.3. Yritysanalyysi

Yritysanalyysin tarkastelun kohteena ovat yrityksen taloudelliset, tuotannolliset ja henkiset resurssit (Bergström & Leppänen 2014, luku 4.2: Tuotekehitys). Tässä opinnäytetyössä yrityksen analysointi aloitetaan Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin teoksessa (Business Model Generation 2010) mainittua The Business Model Canvasia hyödyntämällä (ks. kuvio 5).

The Business Model Canvas



KUVIO 5. The Business Model Canvas (alk.p. kuvio ks. Osterwalder & Pigneur 2010, 44).

Taulukko helpottaa monimutkaisten liiketoimintamallien ymmärtämistä ja analysointia. Malli koostuu yhdeksästä alueesta; yrityksen liiketoimintakumppaneista, päätoiminnoista, arvolupauksesta, asiakassuhteista, segmenteistä, kommunikointikanavista, kustannusrakenteesta ja kassavirrasta. Tarkoitus on havainnollistaa miten kukin toiminta-alue tuottaa arvoa ja miten arvo kulkeutuu ketjusta toiseen päätyen asiakkaalle. Taulukko jaetaan tehokkuuteen ja arvoihin perustuviin toimintoihin; liiketoimintakumppanit, toiminnot, resurssit, kustannusrakenne kuuluvat tehokkuuteen ja logiikkaan perustuviin osa-alueisiin ja arvolupaus, asiakassuhteet, kommunikointikanavat, segmentit ja kassavirta ovat arvoihin ja tunteisiin pohjautuvia alueita. Yhteen kuvaan on tarkoitus tiivistää koko liiketoimintamalli, jotta sitä voidaan analysoida, suunnitella ja kehittää. (Osterwalder & Pigneur 2010, 14-17 & 49).

Yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia on tarkoitus kuvata perinteisellä SWOT -taulukolla (ks. kuvio 6). SWOT-analyysin avulla tehdään kokonaisvaltainen katsaus yrityksen strategiseen asetelmaan. SWOT-analyysin tarkoitus on nostaa esiin yrityksen keskeisimmät sisäiset ja ulkoiset tekijät ja toimia analysointityökaluna näiden tarkastelussa. Keskeisimmiksi tekijöiksi poimitaan

ainoastaan ne tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen strategiaan. Vahvuudet ja heikkoudet perustuvat asiakkaan näkökulmaan yrityksen sisäisistä resursseista, kun taas mahdollisuudet ja uhat koostuvat ulkoisten tekijöiden aiheuttamista vaikutuksista yrityksen toimintaan. Vahvuuksiksi luetaan tekijät, joissa yritys on hyvä ja tekijät, jotka luovat kilpailuetua. Heikkoudet ovat tekijöitä, jotka yritykseltä puuttuvat tai ovat kilpailijoihin verrattuna heikommat. Mahdollisuudet ovat ulkoisten tekijöiden tuomia tilaisuuksia, joiden hyödyntäminen riippuu sisäisistä resursseista. Uhat puolestaan ovat mahdollisia tulevaisuuden tekijöitä, jotka saattavat luoda haasteita yrityksen toiminnalle tulevaisuudessa.

Oleellista on tarkastella sisäisten tekijöiden kykyä vastata ulkoisiin tekijöihin sekä mahdollisuutta muuttaa heikkoudet vahvuuksiksi ja uhkatekijät uusiksi liiketoimintamahdollisuuksiksi. (Baines, Fill, Page 2013, 139-140.)

VAHVUUDET	HEIKKOUDET
MAHDOLLISUUDET	UHAT

KUVIO 6. SWOT-taulukko.

Yritys X:n yritysanalyysi

Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin teoksen, Business Model Generation (2010), Business Model Canvasissa (ks. kuvio 7) tarkasteltavia osa-alueita ovat yrityksen pääliikekumppanit, päätoiminnot, arvolupaukset, asiakassuhteet, segmentit, kommunikointikanavat, kustannusrakenne ja kassavirta.

Yritys X:n liikekumppanit ovat kuvattuna kilpailija-analyysin yhteydessä. Kuten mainittu kilpailija-analyysin yhteydessä, toimivat pääliikekumppanit myös kilpailijoina. Pääliikekumppaneiksi valikoituu kuitenkin pienempi osa kilpailija-analyysissä mainitusta verkostosta. Pääliikepartnerit ovat seuraavat: European Insider

-jäsenyritykset, Team Finland, Hollantilais-Suomalainen kauppakamari, liikepartnerit Länsi-Euroopassa ja Aasiassa, Divest Group Oy:n Business Boosters, Soprano Group ja Finpron Export Finland. Nämä ovat valittu partnereiden kautta saatujen liidien perusteella, joilla tarkoitetaan yhteistyön kautta tulleita asiakkaita.










Päätoiminnot koostuvat toimenpiteistä, joilla asiakkaan ongelma ratkaistaan. Kyseisiin toimenpiteisiin luokitellaan yhteyden pitäminen sähköpostin sekä Skypen avulla, asiakkuudenhallinta (Customer Relationship Management CRM), tarjousten tekeminen asiakkaille, yhteistyösopimusten tekemisestä, agendojen tekemisestä, tapaamisista, ongelman ratkaisemisesta tuottamalla asiakkaalle haluttu palvelu, laskuttamisesta sekä sosiaalisen median ja kotisivujen päivityksestä.

Liiketoiminnan pääresurssi on yrittäjän oma työpanos. Kuitenkin ajoittain, mikäli työmäärä on liian suuri, palkataan ulkopuolisia konsultteja apuun tai ulkoistetaan projekti kokonaan. Lisäksi ajoittain työharjoittelija toimii lisäresurssina. Liikepartnereiden puoleen voi myös kääntyä sekä heidän kauttaan on mahdollista saada kontakteja.

Arvolupaus perustuu laatuun tuottaen jokaiselle asiakkaalle heidän tarpeisiin pohjautuvan kilpailukykyisen palvelukokonaisuuden tukien yrityksen laajentumistavoitteita. Yritys X:n arvoja ovat luotettavuus, ystävällisyys, rentous, täsmällisyys ja ammattimaisuus. Toisin sanoen paikallinen, luotettava ja ammattimainen konsultointi ja henkilökohtainen ja asiakaslähtöinen ongelman ratkaisu ovat Yritys X:n asiakkaalle tuomia arvoja.

Asiakassuhteet ovat omistautuneita ja henkilökohtaisia, sillä palvelun tuottaminen ei ole mahdollista ilman asiakkaan tarpeiden tunnistamista. Näin ollen asiakassuhteen muodostaminen on tärkein osa palveluprosessia, joka vaatii aikaa ja taloudellisia panostusta. Yritys X:n asiakassuhteissa vuorovaikutustaidot ja kykyä olla ihminen ihmiselle korostuu. Asiakassuhteissa tähdätään pitkäaikaiseen suhteeseen, sillä kestävien asiakassuhteiden on tarkoitus säilyä myös varsinaisen asiakasprosessin jälkeen.

The Business Model Canvas

Key Partners  <ul style="list-style-type: none">-European Insiders-Team Finland-Hollantilais-Suomalainen kauppakamari-Business Boosters-Soprano Group-Finpro	Key Activities  <ul style="list-style-type: none">-Asiakkuudenhallinta (CRM)-Tarjoukset-Yhteistyösopimukset-Agendat-Ongelman ratkaisu (palvelu)	Value Proposition  <ul style="list-style-type: none">-Paikallinen, luotettava ja ammattimainen konsultointi-Henkilökohtainen ja asiakaslähtöinen ongelman ratkaisu	Customer Relationships  <ul style="list-style-type: none">-Omistautuneisuus-Henkilökohtaisuus-Pitkäaikaiset asiakassuhteet-Ihmiseltä ihmiselle-vuorovaikutus	Customer Segments  <p>Suomalaiset pk-yritykset:</p> <ul style="list-style-type: none">-Kulutustavarat, vähittäiskauppa-Matkailuala-Elintarvikkeet-Biotieteet ja hyvinvointi-ICT, hightech ja digitalisaatio-Cleantech ja biotalous
	Key Resources  <ul style="list-style-type: none">-Yrittäjän panos-Ajoittaiset ulkopuoliset konsultit työmäärän helpottamiseksi-Liiketoimintapartnerit		Channels  <ul style="list-style-type: none">-Suorat kanavat: tapaamiset, sähköposti, Skype, sosiaalinen media-Epäsuorat kanavat: liiketoimintapartnerit	
Cost Structure  <ul style="list-style-type: none">-Korkea laatu tärkeämpää kuin hinnalla kilpailu-Yrittäjän palkka, toimistotilan vuokra, kotisivun ylläpito ja vakuutukset, markkinointimateriaalit		Revenue Streams  <ul style="list-style-type: none">-Finpro:n vanha hinnoittelumalli projektin luonteesta riippuen- Vuonna 2016 hinta per projekti oli noin 4000€ -> tavoitteena nostaa asiakaskokoa ja projektien pituutta nostaen laskutusta projektilta- Asiakkaat aliarvioivat taloudellisen ja ajallisen panostuksen		

KUVIO 7. The Business Model Canvas (alk.p. kuvio ks. Osterwalder & Pigneur 2010, 44).

Yritys X:n asiakassegmenttejä yhdistää suomalaisuus ja yrityskoko. Pohjimmiltaan segmenttien tarpeet ovat samat, mutta eri toimialojen tarpeet ja ongelmat edellyttävät erilaista lähestymistapaa ja osaamista. Pien- ja suuryrityksistä koostuvat segmentit voidaan jakaa seuraavasti:

- Kulutustavarat ja vähittäiskauppa
- Matkailuala
- Elintarvikkeet
- Biotieteet ja hyvinvointi
- ICT, hightech ja digitalisaatio
- Cleantech ja biotalous

Segmentit koostuvat toimialoista, joissa suomalaisosaaminen on vahvaa ja joilla on kysyntää Alankomaiden markkinoilla. Yrittäjän oma toimialakokemus ja kiinnostus vaikuttavat kyseisten segmenttien valintaan. Laaja segmenttien kirjo vaatii näin ollen laajaa osaamista, joten joissain tapauksissa projekti ulkoistetaan tai

annetaan muille toimialan asiantuntijoille. Alankomaiden markkinoilla suomalainen teknologia, innovaatiot ja design ovat erittäin arvostettuja, joiden tärkeys korostuu myös kohdeyrityksen segmenteissä.

Kommunikointikanavat ovat arvon tuottamisen kannalta tärkeä väline. Yritys X kommunikoi pääasiassa suorien kanavien, kuten tapaamisten, sähköpostien, Skypen, kotisivujen ja sosiaalisen median avulla. Sosiaalisen median kanavien perusteella yrityksestä saa hyvin ammattimaisen kuvan; talousartikkeleiden, ajankohtaisten tapahtumien ja Yritys X:n toimintaa käsittelevien julkaisujen avulla luodaan lisäarvoa asiakkaille ja pidetään heidät ajan tasalla. Sosiaalisen median kanavat koostuvat Twitter-, Facebook- ja LinkedIn -tileistä, joista Twitter on yrittäjän omalla nimellä. Ammattimaisesta kuvasta huolimatta tilit eivät ole integroituihin lainkaan. Twitter-tili on aktiivisin kanava, jonka kautta yrittäjä ylläpitää omaa henkilökohtaista profiiliaan. Vaikka oman profiilin nostaminen on tärkeää yksityisyrittäjänä, voisi Twitter-tilillä enemmän tuoda esille Yritys X:n toimintaa. Facebookin julkaisut ovat kuukausittaisia ja tykkääjien määrä alle sadan, mikä osoittaa kommunikoinnin olevan vielä pienimuotoista. LinkedIn -tilin käyttö on myös hyvin pienimuotoista.

Tärkeä epäsuora kommunikointikanava koostuu liiketoimintapartnereiden kanavista. Liiketoimintapartnerit hoitavat kommunikoinnin potentiaalisten asiakkaiden kanssa, joten Yritys X:n ei tarvitse käyttää omaa aikaa markkinoiden palveluitaan jokaiselle yritykselle erikseen. Toki tämä vaikuttaa Yrityksen X:n katteeseen laskevasti – mikä on yksi syy miksei hintoja ole pystytty vielä nostamaan. Kuitenkin verkostojen kautta tulevat liidit ovat merkittävä osa Yritys X:n liikevaihtoa ja näin ollen kannattava keino saada asiakkaita.

Yritys X:n kustannusrakenne rakentuu laadukkaan palvelun tuottamisen kuluista. Yrittäjän panos on resursseista tärkein ja yrittäjän nostama palkka on myös isoin ja tärkein kuluerä. Palvelu on aineeton, joten kulut koostuvat pääasiassa yrittäjän palkasta, toimistotilan vuokrasta, kotisivun ylläpidosta, sosiaalikulusta ja vakuumaksista. Toimitilassa työskentelee myös yrittäjän aviomies, joten kulut ovat sen osalta jaettu. Kotisivun ylläpidon kulut koostuvat domainin ja palvelintilan vuosit-

taisista ylläpitokuluista, jotka ovat suhteellisen pieniä. Markkinointikulut ovat tois-
taiseksi olleet pieniä, sillä Yritys X:n partneriverkosto on hyvin laaja ja yritys on
hyötynyt partnereiden markkinointitoimenpiteistä. Näin ollen markkinointikustan-
nukset koostuvat markkinointimateriaaleista ja verkkosivun ylläpidosta, mutta
myös markkinointi- ja myynti matkoista Suomeen, jotka ovat suhteessa korkeat.

Konsultoinnin hinta riippuu projektiin käytettävästä ajan pituudesta. Yritys X:n hin-
noittelu on noudattanut Finpro:n vanhaa hinnoittelumallia projektin luonteesta
riippuen. Keskimääräinen projektihinta oli vielä vuonna 2016 noin 4000€, mikä on
yrittäjän mielestä liian matala ja epätehokas. Tavoitteena on nostaa asiakasko-
koa ja projektien pituutta, mikä näin ollen nostaisi myös laskutusta projektilta.
Vuoden 2017 tavoitteena on ollut nostaa asiakasyritysten kokoa pienistä muuta-
man hengen yrityksistä keskisuuriin yrityksiin. Keskimääräinen työtahti on ollut 2-
6 tehtävänantoa kerrallaan, joista yli puolet ovat kestoltaan 2-3 kuukautta. Kuu-
kausittainen tuotto vuonna 2016 oli keskimäärin 6000 €, joka on ollut saavutetta-
vissa verrattain helposti. Yrittäjän mukaan yritykset eivät kuitenkaan aina ym-
märrä kuinka paljon kansainvälistyminen vaatii taloudellista ja ajallista panos-
tusta, joten hintojen nostaminen on vaikeaa tässä vaiheessa. Positiivista on ollut
kuitenkin nähdä vuonna 2017 Suomen talouskasvun vaikutukset yritysten kan-
sainvälistymishalukkuuteen. Samoin näyttää, että yritykset ovat halukkaampia
myös sijoittamaan enemmän kansainvälistymiseensä, myös sen konsultointiin.

Yritys X:n SWOT-analyysi

VAHVUUDET <ul style="list-style-type: none">- Ainutlaatuinen liiketoimintakonsepti- Vahva työkokemus ja osaaminen- Suomen ja Alankomaiden kulttuurin, kielen ja yrityskulttuurin tuntemus- Luotettava maine ja uskottavuus- Laaja yhteistyöverkosto; Suomi, Alankomaat ja muu Eurooppa- Palveluiden monipuolisuus ja asiakaslähtöisyys- Joustava yritysmuoto mahdollisiin muutoksiin	HEIKKOUEDET <ul style="list-style-type: none">- Resurssit ovat pienet- Liiketoiminnan huono ennustettavuus- Liiketoiminta paljolti riippuvainen yhteistyöverkostosta- Liiketoiminta riippuvainen yrittäjän työpanoksesta- Segmentin laajuus- Online markkinoinnin hyödyntäminen vähäistä
MAHDOLLISUUDET <ul style="list-style-type: none">- Verkoston tuomat mahdollisuudet luoda uusia tuottavia yhteistyösuhteita tai asiakassuhteita- Kasvua Hollannista -brändi- Uudet potentiaaliset yhteistyökumppanit- Online markkinoinnin tehostaminen- Talouden kasvu Alankomaissa, joka lisää liiketoimintamahdollisuuksia suomalaisyrityksille- Talouden elpyminen Suomessa lisää yritysten kiinnostusta kansainvälistymiseen	UHAT <ul style="list-style-type: none">- Muutokset yhteistyöverkostoiden toiminnassa- Alankomaiden ja Suomen kansainvälistä taloutta tai politiikkaa koskeva muutos- Mahdollinen uusien yllättävien kilpailijoiden tulo markkinoille esim. uuden teknologian myötä

KUVIO 8. SWOT-taulukko.

Vahvuudet

Yrittäjän suomalaisuus ja vahva Alankomaiden kulttuurin, kielen ja työkulttuurin tuntemus mahdollistaa ainutlaatuisen kilpailuedun markkinoilla; Yritys X on ainoa yritys Alankomaissa, joka tarjoaa kansainvälistymispalveluita vain suomalaisille. Lisäksi yrittäjällä on vahva 15 vuoden kokemus liiketoiminnan kehittämisestä sekä 10 vuoden kokemus kansainvälisestä liiketoiminnasta, joiden aikana vahvat verkostot ovat muodostuneet niin Alankomaissa, Suomessa kuin muualla Euroopassa. Näin ollen aikaisemmissa tehtävissä yrittäjä on jo luonut itselleen tunnettavuutta, luotettavuutta ja uskottavuutta, mikä luo etua Yritys X:n toiminnalle. Vahva Suomen ja Alankomaiden markkinoiden tuntemus mahdollistaa monipuolisen ja asiakaslähtöisen palvelutarjoaman. Lisäksi Yritys X pystyy reagoimaan

nopeasti muutoksiin ollessa yhden hengen pieni yritys, joten toiminta ei vaadi paljoa resursseja.

Heikkoudet

Ajoittain osa tehtävänannoista ja projekteista joudutaan ulkoistamaan tai lykkäämään myöhemmälle ajankohdalle, sillä työmäärä on liian suuri kyseisenä ajankohtana. Tämä johtuu myös liiketoiminnan huonosta ennustettavuudesta, sillä käytännössä ei voida tietää kuinka paljon kysyntää tulee olemaan. Kahden ensimmäisen vuoden aikana kysyntä oli varmempaa, sillä Yritys X:n toimiessa Finpro:n edustajana, perustulo toi varmuutta liiketoimintaan. Pienet resurssit näkyvät myös liiketoiminnan suunnittelun vähäisyydessä, johon yrittäjä toivoisi enemmän aikaa. Suurin osa asiakkaista tulee verkostojen kautta, mikä voidaan ajatella vahvuutena, että heikkoutena. Esimerkiksi yksi merkittävimmistä liikekumppaneista, Finpro, on suunnannut toimintaansa enemmän julkispuolen toimijoihin niin Suomessa kuin Alankomaissa, mikä vaikutti Yritys X:n kykyyn saada asiakkaita. Segmentti on laaja, jolloin huomio jakautuu monen segmentin palvelemiseen. Liian laaja segmentti näkyy projektien ulkoistamisena, jolloin haastava projekti annetaan henkilölle, jolla on alasta enemmän kokemusta ja osaamista.

Mahdollisuudet

Laajojen verkostoiden kautta on mahdollisuus saada uusia asiakaskontakteja ja tulevaisuudessa jopa kohdentaa toimintaa myös muihin Euroopan maihin. Kasvua Hollannista -brändi on myös potentiaalinen uusien kohderyhmien aktivoimiseen Suomessa. Aviomiehen konsulttiyrityksen, Skipred:n, sekä muiden paikallisten yhteistyöpartnereiden kanssa yhteistyössä tehtävä verkkosivusto laajentaa tietoisuutta Alankomaiden markkinamahdollisuuksista, mikä hyödyttää molempien yritysten liiketoimintaa ja samalla vastuu sisällöntuottamisesta on jaettu molemmille osapuolille. Myös muiden online markkinointikanavien tehostaminen mahdollistaa uusien asiakaskontaktien saavuttamisen, kuten säätiöt ja start up- ja bisnes -keskittämöt.

Uhat

Yhteistyöverkostoiden mahdolliset liiketoiminnalliset muutokset vaikuttavat myös Yritys X:n toimintaan. Esimerkiksi Finpro:n toimintatavat muuttuivat yllättäen Yritys X:n suhteen, kun potentiaaliset asiakkaat ohjattiin yksityisten toimijoiden sijasta mieluummin julkisille toimijoille. Poliittisten ja taloudellisten tekijöiden muutokset Alankomaiden ja Suomen markkinoilla aiheuttaisivat suuren uhan Yritys X:n liiketoiminnalle. Alankomaiden markkinoiden houkuttelevuuden laskeminen muiden maiden markkinapotentiaalin noustessa voisi olla myös kohtalokasta. Myös teknologian kehittyminen saattaa mahdollistaa jatkossa uudenlaisten kilpailijoiden alalle tulemisen ja mahdolliset disruptiiviset palvelutarjoajat.

5 STRATEGISET PÄÄTÖKSET

Strategiaa on luonnehdittu muun muassa tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinnaksi muuttuvassa maailmassa sekä ympäristön hallintakeinoksi. Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita, jonka seurauksena pystyy saavuttamaan kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet. (Kamensky 2014, luku 1.2: Strategiakäsitteen määrittely.)

5.1. Strategian tavoitteet

Perusteellisen markkina-analyysin jälkeen voidaan alkaa miettiä mitä strategialla halutaan saavuttaa, toisin sanoen määritellään tavoitteet kahteen tavoiteryhmään: ulkoisen tehokkuuden ja sisäisen tehokkuuden tavoitteisiin. Ulkoisen tehokkuuden tavoitteiksi luetaan tavoitteet, joilla halutaan ilmaista suhdetta toimintaympäristöön. Tällöin tavoitteet liittyvät vuorovaikutussuhteisiin eli pääasiassa asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Sisäisen tehokkuuden tavoitteet keskittyvät nimensä mukaan sisäisiin prosesseihin, joissa resurssien hankkimisen, yhdistelemisen ja kohdentamisen kautta asetetaan arvoketjulle tuotto-odotuksia. (Kamensky 2014, luku 7.2: Miten löydetään oikeat tavoitteet.)

Yritys X:n strategian tavoitteet

Ulkoisen tehokkuuden tavoitteet ovat tärkeitä palvelualalla toimivalle Yritys X:lle, jonka toiminnassa vuorovaikutus korostuu. Yritys X:n toiminnan jatkuvuudelle kriittistä on verkostojen ylläpitäminen, sillä sidosryhmät muodostavat ison osan toiminnasta. Yritys X:n tämän hetkiset sidosryhmäsuhteet perustuvat paljolti yrittäjän uran aikana muodostuneisiin verkostoihin, joiden ansiosta asiakkaita ja yhteistyökumppaneita on virrannut yritykseen ilman suuria markkinointitoimenpiteitä. Verkostoiden laajuudesta huolimatta, markkinointitoimenpiteiden tehostaminen on tarpeellista toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. Markkinointistrategian tavoitteet kohdistuvat pääasiassa ulkoisiin tavoitteisiin, eli pääosin Yritys X:n

asiakassuhteisiin ja sidosryhmiin; strategian tavoitteena on saavuttaa uusia asiakaskontakteja aktivoimalla potentiaalisia kohderyhmiä sekä laajentamalla tietoisuutta yrityksen toiminnasta. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole jättää nykyisiä asiakassuhteita huomioimatta, vaan pitää ajan tasalla yrityksen toiminnasta ja palveluista tavoitteena ostokertojen lisääminen ja asiakastyytyväisyyden kasvattaminen.

Liiketoiminnan kasvu tai toiminnan tehokkuuden kasvu on välttämätöntä, jotta alalla olevaan kilpailuun voidaan vastata. Alalle tyypilliset haasteet, kuten projektien intensiivisyys vaikuttaa projektien maksimimäärään, mikä rajoittaa osin sisäisellä tehokkuudella kilpailemista. Sisäiseen tehokkuuteen ollaan voitu vaikuttaa ulkopuolisten konsulttien osaamisen sekä yhteistyökumppanien tuen myötä, jotka tulevat olemaan myös tavoite jatkossa sisäisen tehokkuuden osalta.

5.2. Strategian valinta

Tavoitteiden määrittämisen jälkeen Michael E. Porter on jakanut kilpailustrategiat kustannusjohtajuuteen (*cost leadership*), erilaistamiseen (*differentiation*) ja fokusointiin (*focusing*). Erilaistamisstrategiaa hyödyntävä yritys valitsee yhden tai useamman ominaisuuden, jota asiakkaat arvostavat ja pyrkivät asemoimaan toimintansa vastaamaan tähän kysyntään. Erilaistaminen voi perustua esimerkiksi itse tuotteeseen, palveluun tai markkinointitapaan. (Porter 1985, 14.)

Kustannusjohtajuusstrategia keskittyy saamaan kustannusetua alhaisilla kustannuksilla, mikä edellyttää sitä, että laatu pidetään vähimmäisvelvoitteiden mukaisena. (Bergström & Leppänen 2014, luku 2.2: Kilpailuedun merkitys yritykselle.) Kustannusjohtajuuteen pyrkivälle yritykselle tärkeintä on saavuttaa useita segmenttejä ja laajentaa toimintaansa. Tämä on mahdollista, mikäli yritys onnistuu haastamaan kilpailijansa matalakustanteisella vastaavalla tuotteella. Kustannusetua voidaan saavuttaa riippuen alasta esimerkiksi oman teknologiayksikön tai raaka-aineiden poikkeuksellisen hyvän saatavuuden ansiosta. (Porter 1985, 12.)

Fokusointistrategia eroaa huomattavasti edellä mainituista keskittäen strategian yhteen tai muutamaasi asiakassegmenttiin sulkemalla muut mahdolliset asiakasryhmät kokonaan pois. Tällöin on mahdollista saavuttaa huomattava kilpailuetu valitussa segmentissä, mutta samalla poissulkien mahdollisuus muihin segmentteihin. Fokusointi voi kapeassa asiakassegmentissä olla kustannusetuihin keskittynyttä tai palveluiden erilaistamiseen pohjautuvaa. Fokusointi edellyttää, että segmentin tarpeet ovat poikkeavia muista tai palvelun tuottamistapa kyseiselle segmentille on poikkeava. (Porter 1985, 15.)

Porter kuvaa varmoiksi väliinputoajiksi yritykset, jotka hyödyntävät useampaa strategiamallia liiketoiminnassaan. Tämä näkyy siinä, että yritys ei pysty vastaamaan kilpailuun millään markkinoilla, sillä liiketoimintansa yhteen strategiaan keskittävät yritykset ovat aina etulyöntiasemassa väliinputoajien suhteen. (Porter 1985, 16.)

Yrityksen kilpailustrategiat voidaan jakaa myös markkinajohtajastrategiaan, haastajastrategiaan, jäljittelijästrategiaan, erikoistujastrategiaan. Markkinajohtajan asema on vahva, jolloin yritys on saavuttanut hyvän imagon ja peittoaa muut myyntivolyymillaan. Haastajastrategialla toimivat yritykset ovat hyökkääviä markkinointitavaltaan, joten siksi erottuvia ja kilpailukykyisiä markkinoilla. Jäljittelijästrategia on toimivuudeltaan heikompi, ellei yritys alhaisimmilla kustannuksilla ja hinnalla löytämään oman segmentin. Muussa tapauksessa jäljittelystrategian omaleimaisuuden puute johtaa kilpailusta putoamiseen. Erikoistujastrategialla on paljon potentiaalia sen omaleimaisuuden ja kapean markkinaraon ansioista, sillä mikäli yritys löytää tuotteilleen potentiaalisen asiakasryhmän, pystyy se saavuttamaan hyvän aseman asiakasryhmässä. Erikoistujat ovat potentiaalisia haastajia, mikäli onnistuvat laajentamaan toimintaansa nykyisen asiakasryhmän ulkopuolelle. (Bergström & Leppänen 2014, luku 2.2: Kilpailun tyypit.)

Yritys X:n strategia

Markkinointistrategia pohjautuu fokusoituun toteutusmalliin kohdistuen markkinointitoimenpiteet suomalaisiin pk-yrityksiin. Fokusointi oli luontevin vaihtoehto, sillä Yritys X:n aseman vuoksi yritys on etulyöntiasemassa kohderyhmän tarpei-

den tyydyttämisessä; Yritys X:n suomalaistaustan myötä yritys ymmärtää suomalaisuutta, suomalaista yritystoimintaa ja markkinoita, mutta samaan aikaan pystyy jakamaan ja hyödyntämään paikallisena yrityksenä tietoa alankomaalaisesta mentaliteetista, työskentelykulttuurista ja markkinoista. Kilpailijat pystyvät toistaiseksi tarjoamaan palveluita vain joko Suomen tai Alankomaiden markkinoiden pohjalta tai vain alustavaa kansainvälistymiskonsultointia, mikä jättää ainutlaatuisen markkinaraon Yritys X:n palveluille. Tämän kilpailuedun myötä on kannattavaa kohdentaa strategia. Strategia voidaan rinnastaa myös erikoistujastrategiaan, sillä kapean markkinaraon vuoksi yrityksen toiminta eroaa markkinoiden tarjoamasta. Kuitenkin mahdollisena voidaan nähdä tulevaisuudessa myös palveluiden laajentaminen kansainväliseksi, mikä tekee yrityksestä myös potentiaalisen haastajan.

5.3. Segmentointi ja kohderyhmien valinta

Segmentointi (*market segmentation*) on yksi markkinoinnin peruskäsitteistä ja yksi kilpailukeinojen perusta. Asiakkaiden toimiessa eri tavoin markkinoilla, arvostaen eri asioita ja omaavan eri tarpeita, yritys ei pysty tyydyttämään kaikkia asiakasryhmiä. Segmentoinnin avulla yritys pystyy etsiä sopivimmat asiakasryhmät, joihin markkinoinnin toimenpiteet voidaan kohdistaa. Näin segmentointi mahdollistaa asiakaslähtöisen tavan toimia ja saavuttaa kannattavia asiakassuhteita. Segmentti on toisin sanoen asiakasryhmä, johon kuuluvilla on ainakin yksi yhteinen ominaisuus ostamisen suhteen. Tämä näkyy tuotetarjoamien, asiakaspalvelun, hinnan ja saatavuusratkaisujen erilaistamisena kullekin segmentille sopivaksi – asiakaslähtöisyys alkaa siis jo ennen palveluiden tuottamista. (Bergström & Leppänen 2014, luku 3.4: Markkinoiden segmentointi.)

Markkinat koostuvat kokonaismarkkinoista, potentiaalisista markkinoista ja kohdemarkkinoista. Kohdemarkkinoilta poimitaan tavoiteltavat segmentit, joiden varaan menestys rakennetaan. Tämä tunnetaan myös yleisenä kompastuskivenä, sillä usein helposti haalitaan useita heterogeenisiä asiakasryhmiä, jolloin markkinointitoimenpiteet eivät tuota tulosta.

Segmentointikriteerit yritysmarkkinoilla koostuvat demografisista tekijöistä, elämäntyylikriteereistä ja asiakassuhdekriteereistä. Demografisia tekijöitä ovat toimiala, sijainti, henkilöstön määrä ja liikevaihto. Yritysten elämäntyyliksi luetaan yrityksen arvot, yrityskulttuuri, päätöksentekoprosessi, päätöksentekoon osallistuvien tarpeet, asenteet ja arvot. Asiakassuhdekriteereinä pidetään ostomäärää, ostotiheyttä, ostojen arvoa, ostouskollisuutta ja asiakastytyvääsyyttä sekä yrityksen tarpeita ja palvelusta hakemaa hyötyä.

Segmentointi ei ole vain yksi toimenpide markkinoinnissa, vaan se toteutetaan prosessina. Kysynnän ja ostokäyttäytymisen tutkiminen on jo osa segmentointiprosessia, jolloin taustatekijöiden perusteella valitaan segmentointikriteerit. Segmentointitapoja ja kriteereitä on monia, joten yrityksen on tärkeää tunnistaa oleelliset segmentointikriteerit omassa liiketoiminnassaan. (Bergström & Leppänen 2014, luku 3.4: Markkinoiden segmentointi & kysynnän ja ostokäyttäytymisen tutkiminen.)

Yritys X:n asiakassegmentit

Yritys X:n segmentoinnin oleelliset kriteerit koostuvat demografisista tekijöistä, joista henkilöstömäärä ja liikevaihto toimivat ensisijaisina segmentointikriteereinä. Yritys X keskittyy vain pk-yrityksiin, joissa henkilöstömäärä ylittää 250 henkilön rajan ja liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa. Tällä varmistetaan, että strategia kohdennetaan yrityksiin, joilla on tarpeeksi resursseja kansainväliseen liiketoimintaan. Suomalaiset pk-yritykset ovat kuitenkin kohderyhmä segmentiksi, joten tästä kokonaisuudesta valikoidaan potentiaalisimmat segmentit, jotka pohjautuvat Yritys X:n aikaisempiin asiakassegmentteihin. Segmenttien määrän vähentäminen ei ole toistaiseksi vielä ajankohtaista, sillä segmenteistä ei ole toistaiseksi noussut tuottavimpia asiakasryhmiä, joihin kannattaisi ainoastaan kohdentaa. Kuitenkin tulevaisuudessa tulisi tarkkailla missä segmentissä *ROI (return on investment)* on suurin, jolloin markkinointitoimenpiteet voidaan kohdistaa tehokkaammin. Valitut segmentit edustavat suomalaisten toimialojen vahvuuksia; IT-alasta designiin ja terveydenhuoltoon kehittäviin yrityksiin. Yrittäjän osaamisalueet myös luonnollisesti vaikuttivat segmentointipäätöksiin. Markkinointitoimenpi-

teet eri segmenteille eivät vaadi paljoa erilaistamista, mikä tekee näin laajan segmenttiryhmän markkinoinnista yksinkertaisempaa. Nämä pien- ja suuryrityksistä koostuvat segmentit voidaan jakaa seuraavasti:

- Kulutustavarat ja vähittäiskauppa
- Matkailuala
- Elintarvikkeet
- Biotieteet ja hyvinvointi
- ICT, hightech ja digitalisaatio
- Cleantech ja biotalous

Segmentteihin otettiin lisänä peliala, joka todettiin lähtöanalyyseissa potentiaalliseksi asiakasryhmäksi. Asiakkaat, joiden toimialat eivät ole yrittäjän vahvuusalueella, kuten toistaiseksi IT-ala, voidaan tarpeen vaatiessa ulkoistaa osaksi tai kokonaan yhteistyökumppaneille tai muille toimialan asiantuntijoille. Muut segmentointikriteerit, kuten elämäntyyli- ja asiakassuhdekriteerit eivät ole oleellisia Yritys X:n tapauksessa. Uusien asiakkaiden lisäksi on hyödyllistä ottaa myös vanhat asiakkaat huomioon, jolloin markkinointitoimenpiteet eroavat uusiin asiakkaisiin kohdennetusta markkinoinnista

5.4. Asemointi

Kun markkinat on segmentoitu, potentiaaliset markkinasegmentit valittu ja kohderyhmät tarkennettu, pohditaan, minkälainen asemointi on sopivin ja minkälainen mielikuva halutaan herättää kohderyhmässä. Asemoinnilla (*positioning*) erilaistetaan palvelu kilpailijoista, eli toisin sanoen luodaan asiakkaille syy ostaa. Tämä koostuu palvelun ominaisuuksista, miten palvelu on viestitetty ja miten asiakkaat näkevät brändin kilpailijoihin verrattuna. (Baines ym. 2013, 190-191.)

Asemoinnin pääelementit ovat seuraavat:

- Palvelu: premium, keskiluokka, kestokulutuspalvelu
- Promootio: vaikutusvaltainen, hauska, tehokas
- Hinta: premium, edullinen, arvohinnoittelu

- Jakelu: tehokas, valikoiva, yksilöity

Palvelun asemoiminen houkuttelevasti markkinoille edellyttää, että markkinat tunnetaan ja tiedetään miten kilpailijat toimivat markkinoilla. (Whalley 2010, luku 4.3: What is positioning.) Etenkin hinta-asemointi on erittäin merkittävä tekijä, sillä hinnalla yritys voi arvottaa palvelunsa laadun verrattuna kilpailijoihin. Premium-hinnoittelusta käytetään nimeä imagohinnoittelu, joka luo positiivista laatukuvaa palvelusta. Edullisen hinnan politiikasta puhutaan volyymihinnoitteluna, jolloin kilpailijoita halvemmalla myyminen edellyttää volyymikapasiteetin lisäksi matalia yksikkökustannuksia. Arvohinnoittelulla tarkoitetaan markkinahintaista toimintamallia, jolloin hinnalla ei pyritä kilpailemaan eikä palvelua siten myydä hintansa ansiosta. (Rope 2004, luku 5.2.2: Hinnoittelupolitiikan määrittely.)

Pääelementtien näkökulmasta voidaan pohtia seuraavia pääteemoja; minkälaisella asetelmalla vastaamme kohderyhmän tarpeisiin, miten haluamme kilpailla valituilla kohdemarkkinoilla ja miten voimme tarjota lisäarvoa kilpailijoihin verrattuna. Onnistunut asemointi koostuu luotettavuudesta, jatkuvuudesta, selkeydestä ja kilpailukyvyistä. (Blomster 2012.)

Yritys X:n asemointi

Yritys X erottuu markkinoilla korkeatasoisena palveluntarjoajana ainutlaatuisen asemansa, verkostojen ja asiantuntijuuden myötä, joten on selvää, että tämän premium-luokkaan kuuluvan palvelun tulee näkyä strategian asemoinnissa. Hinta on myös palvelun laadun mukainen, erottuen valtiollisten toimijoiden maksuttomista palveluista, mutta kuitenkin on yrittäjän omien sanojen mukaan linjassa kilpailijoiden hintojen kanssa. Toistaiseksi on hyvä pidättäytyä tässä hinnoittelumallissa, sillä hintojen nosto voisi olla kohtalokasta tässä vaiheessa. Mainonta toteutetaan korostaen Yritys X:n kilpailuetua; suomalaisia juuria ja alankomaalaisuutta. Lisäksi pitkä historia kansainvälisessä liiketoiminnassa ja verkostoiden laajuus ovat korostettavia seikkoja, joihin tavoiteltavat kohderyhmät kiinnittävät huomiota. Mainonta tulisi näin ollen perustua kolmeen teemaan; kansainvälisyyteen, suomalaisuuteen ja laadukkuuteen. Jakelua ei ole tarkoitus tehdä 'kaikkea kaikille' -periaatteella, vaan jakelu yksilöidään kullekin segmentille sopivaksi. Li-

säksi eri markkinointitoimintatapoja hyödyntämällä on mahdollista kohdistaa jakelu jokaiselle asiakkaalle myös erikseen. Näin voidaan viestittää yrityksen tärkeintä arvoa; asiakaslähtöistä yksilöityä palvelua.

5.5. 7P-Markkinointimix

Markkinointimix on työkalu, jonka avulla yritys voi suunnitella markkinointitoimenpiteet vastaamaan kohderyhmän tarpeisiin paremmin kuin kilpailijat (McCarthy 2016, appendix II: Marketing mix decisions). Markkinointimix-malleissa on eroavaisuuksia, sillä palveluiden markkinointi eroaa fyysisten hyödykkeiden markkinoinnista monella tapaa; ostot ovat aineettomia, palvelun arvo perustuu brändin arvoon, täysin vastaavaa palvelua ei löydy kilpailijoilta eivätkä ostajat voi palauttaa palvelua. Näin ollen pelkästään tuotteesta, hinnasta, saatavuudesta, markkinointiviestinnästä koostuva 4P-markkinointimix ei riitä kattamaan palveluyrityksen toimintaa, joten tähän lisätään kolme keskeistä tekijää; asiakkaat ja henkilöstö (*people*), toimintavat (*processes*) ja toimintaympäristö (*physical evidence*). (Whalley 2014, luku 6: The marketing mix.) 7P markkinointimix on esitettynä alla olevassa kuviossa.

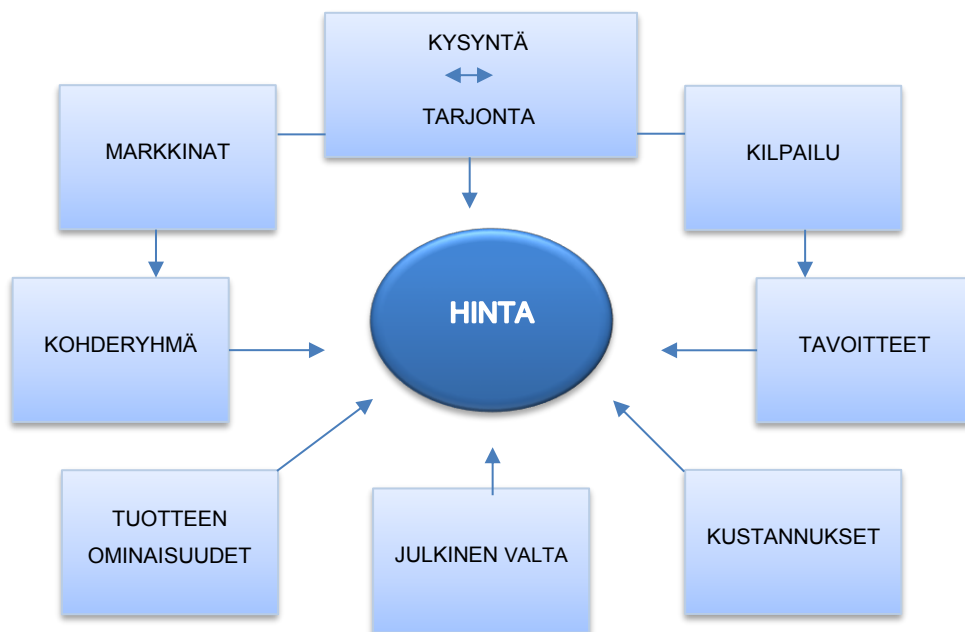


KUVIO 9. 7P markkinointimix.

Hinta

Hinta on yksi merkittävimmistä kilpailukeinoista, joten on tärkeää osata vastata asiakkaiden hintaodotuksiin sekä operoida hintataso suhteessa kilpailijoihin. Markkinoiden reaktioita hinnan muutokseen tulisi pyrkiä kokeilemaan hintajoustopuolella – kuitenkin varovaisuutta noudattaen, sillä liiallinen hintojen muuttaminen voi laskea tuottoja ja johtaa kannattavuusvaikeuksiin. Näin ollen asemoinnin tulee kohdata kohderyhmän odotukset hinnan suhteen, sillä hinta vaikuttaa kilpailun lisäksi myös kannattavuuteen. Hintakilpailu voidaan välttää tarjoamalla erilaistamisella, jolloin asiakkaat ovat valmiita maksamaan korkeamman hinnan palvelusta. (Bergström & Leppänen 2014, luku 4: Markkinoinnin kilpailukeinot.)

Seija Bergström & Arja Leppänen (2014) ovat koonneet hinnoitteluun vaikuttavat tekijät seuraavasti:



KUVIO 10. Hinnoitteluun vaikuttavat tekijät (Bergström & Leppänen 2014, luku 4.3: Hinnoitteluun vaikuttavat tekijät ja hinnoitteluala).

1. Kysyntä ja tarjonta

Tarjonnan ollessa kysyntää suurempi, kilpailu painaa hintaa alas. Päinvastoin mikäli tarjontaa on vähemmän, tuotteella on korkeampi arvo ja palvelusta voidaan pyytää suurempi hinta.

Kilpailu

Kilpailijoiden *määrä*, *asema* ja *toiminta* ovat päätekijöitä kilpailun muodostumisessa; mitkä ovat kilpailijoiden motiivit, onko kilpailija johtavassa asemassa markkinoilla vai haastajan tai jäljittelijän roolissa. Nämä tekijät vaikuttavat hintatasojen muodostumiseen markkinoilla.

2. Kohderyhmä

Hintaherkkyys vaihtelee eri kohderyhmissä, sillä osa asiakkaista arvostaa korkeahintaista laatua, kun taas osa asiakkaista haluaa halvimman mahdollisen ratkaisun. Yrityksen on tärkeää tuntea kohderyhmänsä, jotta hinnoittelu voidaan perustaa heidän hintatietoisuuteen.

3. Tuote

Tuote, joka tämän opinnäytetyön tapauksessa on palvelu, vaikuttaa hinnoitteluun imagollaan – mitä parempi kuva asiakkailla on brändistä ja palvelusta, sitä korkeamman hinnan yritys voi pyytää. Ostohinnan tärkeys asiakkaalle nousee sen mukaan mitä kalliimmasta tuotteesta on kyse, mutta toisaalta samalla hintatietoisuus laskee.

4. Markkinat

Kilpailun määrä, kilpailijoiden palvelut ja niiden hinnoittelu sekä alan kysynnän ja tarjonnan välinen suhde muodostavat markkinoiden hintatason perustan. Kysynnän ja tarjonnan välistä suhdetta voidaan tutkia markkinoiden kokoa, ostovoimaa ja ostokäyttäytymistä ja hintaherkkyyttä tarkastelemalla. Kun tarjonta lisääntyy, hintataso usein laskee ja kysynnän noustessa päinvastoin.

5. Julkinen valta

Lainsäädännölliset muutokset voivat nopeasti vaikuttaa markkinoiden kysyntään luoden hintapaineita. Esimerkkeinä hintaan vaikuttavista tekijöistä ovat julkisen vallan asettamat verot ja maksut.

6. Tavoitteet

Tavoitteita asettaessa mietitään millainen imagon tulisi olla ja miten sitä voidaan ylläpitää hinnoittelun avulla. Lisäksi tavoiteltava markkinaosuus sekä myynti- ja kannattavuustavoitteet näkyvät hintapäätöksissä.

7. Kustannukset

Yrityksen liiketoiminnan perustuessa katteen muodostamiseen, vaikuttavat olennaisesti kustannukset myös hinnoitteluun luoden hinnan alarajan. (Bergström & Leppänen 2014, luku 4.3.)

Yritys X:n hinta

Yritys X:n tämän hetkinen hinnoittelu vastaa markkinoiden hintatasoa. Konsultointipalveluiden keskimääräinen hinta on 1000 euroa päivältä. Hinnoittelun joustavuus on yleistä konsultointialalla, sillä projektien luonne ja laajuus vaikuttavat lopulliseen hintaan. Strategiassa pidättäydytään entisessä hinnoittelumallissa, sillä hintojen nostaminen vielä tässä vaiheessa olisi riski. Kuitenkin tulevaisuudessa aseman vakiintuessa Yritys X:n on tarpeellista nostaa hintoja liiketoiminnan kasvua ajatellen. Hintojen nostamisen vaikeuteen ovat oleellisesti vaikuttaneet välilliset toimijat, 'myyntikanavat', joiden kautta Yritys X saa osan asiakkaitaan. Tarkoittaen, että hinnassa täytyy ottaa huomioon välillisen toimijan toiminnan hinta, jolloin loppujen lopuksi yrittäjä on kokenut tekevänsä enemmän töitä pienemmällä palkalla. Kuitenkin hinnalla kilpaileminen on toissijaista, sillä Yritys X haluaa erottua markkinoilta ainutlaatuisen palvelun vuoksi. Ennemmin palvelun tuottamista olisi kannattavampaa tehostaa kuin hinnalla kilpailemista tässä vaiheessa.

Tuote

Tuote on asiakkaiden toiveiden täyttämisen ydin, mikä tämän opinnäytetyön kohdeyrityksen tapauksessa on palvelu. Mikäli yritys epäonnistuu palvelun tuottamisessa, kaikki muut markkinointimixin kilpailukeinot ovat hyödyttömiä. Etenkin palvelun arviointi kilpailijayritysten palveluun sekä mahdollisten korvaavien palveluiden vertaaminen palveluun ovat tärkeitä lähtökohtia suunnitellessa markkinointistrategiaa tuotteen osalta. (Business Fundas 2010.) Erilaistavia tekijöitä ovat muun muassa; miten palvelu tyydyttää tarpeen, miten palvelu toteutetaan ja mille

kohderyhmälle palvelu kohdistetaan (Whalley 2010, luku 6.3: Product). Lisäksi palvelun laatu, asiakaspalvelu, brändi ja nimi ovat seikkoja, joilla palvelua voidaan erilaistaa (McCarthy 2016, appendix II: Marketing mix decisions).

Yritys X:n tuote

Yritys X vastaa kysyntään viidellä palvelukokonaisuudella; workshop-valmennukset, markkinamahdollisuuksien kartoitukset, road show- ja liiketoiminnan kehittämispalvelut, bootcamp-tapahtumat sekä benchmark-palvelut. Workshopeissa jaetaan kokemuksia, keskustellaan ja ideoidaan yhdessä asiakkaan potentiaalisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Markkinointimahdollisuuksien kartoitus sisältää markkina-analyysien, haastatteluiden ja sekundääritutkimusten toteuttamista. Road show -palvelu helpottaa löytämään sopivia yhteistyökumppaneita ja kanavapartnereita, jotka auttavat myynnin kasvattamista Alankomaissa. Yritys X esittelee asiakkaan sopiville kontakteille ja luo agendan tapaamisille. Tarkoituksena on auttaa asiakasta tapaamisten järjestelyissä, jatkotoimenpiteiden suunnittelussa ja tapaamisten vaikutusten analysoinnissa. Mikäli sopivia partnereita ei syystä tai toisesta löydy, liiketoiminnan kehittämispalvelut antavat mahdollisuuden osallistua paikallisiin verkostoitumistapahtumiin sekä tarjoavat konsultointia brändin rakentamiseen, markkinointiin ja myyntiin.

Bootcampit ovat viiden päivän mittaisia intensiivikursseja, joilla tavataan potentiaalisia liiketoimintakumppaneita ja sidoskumppaneita, kokeillaan asiakkaan tarjoaman potentiaalisuutta markkinoilla sekä tarkastellaan markkinoiden kysyntää ja vaatimuksia. Lisäksi käydään läpi kansainvälistymisprosessia, työkaluja sen eri vaiheisiin ja keinoja haasteiden ylittämiseen kuunnellen kokeenempien yritysten kokemuksia Alankomaiden markkinoista. Benchmark-kierroksilla tehdään yritysvierailuja sekä jaetaan tärkeää asiantuntijasisältöä asiakkaille. Lisäksi Yritys X tarjoaa koulutuksia, kutsupuhuja-käyntejä ja asiantuntijaesityksiä.

Yritys X antaa asiakkailleen strategisten palveluiden lisäksi myös käytännön konsultointia tukien asiakkaan jokaista askelta lähemmäksi kansainvälisyyttä. Yritys tarjoaa tarpeen tullen myös yksityiskohtaisempaa ja pidempiaikaisempaa liiketoiminnan kehittämisen johtamista. Pitkäaikaiset projektit antavat vakaamman tulonlähteen, minkä vuoksi suuret projektit ovat ensisijaisen tärkeitä.

Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä on markkinointimixin kilpailukeinoista eniten esillä. Markkinointiviestinnällä yritys luo mielikuvaa palvelustaan ja asemastaan markkinoilla herättäen asiakkaiden kiinnostuksen ja ostohalun. Markkinointiviestinnän muodot jaetaan mainontaan (*advertising*), henkilökohtaiseen myyntityöhön (*personal selling*), tiedotus- ja suhdetoimintaan (*public relations*) sekä myynninedistämiseen (*sales promotion*). Yrityksen kohderyhmän ominaisuuksista ja yrityksen resursseista riippuen, miten eri markkinointiviestinnän muotoja hyödynnetään. Tarkoituksena on käyttää keinoja, jotka tavoittavat potentiaaliset asiakkaat parhaiten ja kustannustehokkaimmin. Markkinointiviestintää tarvitaan asiakassuhteiden hoidon lisäksi myös yhteistyökumppaneiden ja erilaisten sidosryhmien tavoitteluun ja ylläpitämiseen. (Bergström & Leppänen 2014, luku 5.2: Markkinointiviestinnän muodot ja painotus.)

Yritys X:n markkinointiviestintä

Mainonnan, myyntityön, menekin edistämisen sekä tiedotus- ja suhdetoiminnan markkinointitoimenpiteet jakaantuvat moneen eri osa-alueeseen ja kanavaan, mikä tekee vain näihin ryhmiin luokittelemisesta mahdotonta. Toimenpiteet on jaettu eri kappalaisiin eri markkinointikanavien perusteella.

Tapahtumamarkkinointi

Yritys X:n kaltaisessa pienessä yrityksessä markkinointi- ja myyntitoimenpiteitä toteutetaan pienessä mittakaavassa. Markkinointitoimenpiteet ovat perustuneet paljolti sidosryhmäsuhteiden ylläpitoon – etenkin henkilökohtainen yhteydenpito vanhoihin kollegoihin ja liiketoimintakumppaneihin on ollut avainasemassa. Näitä tärkeitä suhteita tulisi myös jatkossa vaalia pitämällä heihin säännöllisesti yhteyttä. Yritys X:n ollessa ainut yksityinen suomalainen konsultti Alankomaissa, on asiakkaita virrannut sidosryhmien suositusten kautta. Lisäksi promootiomatkoja tehdään Suomeen kahdesta neljään kertaan vuodessa saaden näkyvyyttä yritykselle ja Alankomaiden markkinoille. Messut, tapahtumat ja tilaisuudet ovat myös jatkossa tärkeitä myynninedistämiskeinoja.

Henkilökohtainen myyntityö on hyvin läsnä tapahtumamarkkinoinnissa, mikä on tehokas keino saada kauppaa aikaan. Kohderyhmän tavoittelemiseksi yrityksen tulisi vierailla eri kohderyhmän toimialojen seminaareissa sekä yleisillä kaikille toimialoille suunnatuilla kansainvälistymismessuilla. Esimerkkinä Kasva ja Kansainvälisty messut Hämeenlinnassa, jotka ovat suunnattu kansainvälistymismahdollisuuksista kiinnostuneille yrityksille (Hämeen kauppakamari 2017). Tämän kaltaisissa tapahtumissa uusien kontaktien saaminen on todennäköistä ja samalla markkinoita voidaan benchmarkata saaden arvokasta tietoa tulevalle. Osana Yritys X:n palvelutarjoamaa ovat erilaiset seminaarit ja presentaatiot, joissa yrittäjä toimii pääpuhujana tai vierailevana puhuja. Näillä on myös mainonnallinen hyöty, sillä samalla yritys vahvistaa brändiä ja edistää myyntiä edustamalla osaamistaan. Tilaisuuksia voitaisiin hyödyntää enemmän sisällöntuottamisessa. Esimerkiksi videotaltioinnin tai suoratoiston myötä materiaalia voitaisiin hyödyntää mainonnassa, koulutuksissa sekä internetin välityksellä jakaa seminaarista kiinnostuneille asiakkaille lisäpalveluna.

Erilaiset businessyhteisöt ovat tärkeitä kanavia, joiden kautta yritys voi tavoittaa paremmin tavoitellun kohderyhmän. Esimerkiksi BusinessOulu, BusinessTurku, BusinessJyväskylä, ELY-keskus ovat erittäin potentiaalisia välikäsiä, joihin Yritys X:n tulisi ottaa yhteyttä yhteistyön toivossa. Tarkoituksena, että kyseisten yhteisöjen tapahtumiin voitaisiin päästä puhujaksi tai muutoin osalliseksi.

Kotisivut

Yritys X:n kotisivut ovat informatiiviset ja ammattimaiset sekä navigointi on selkeä. Kielivaihtoehdoksi tulee tuoda myös suomen kieli, sillä olisi hyvä ottaa huomioon haluttu kohderyhmä; suomalaiset. Tosin mikäli ulkomaille on kiinnostusta lähteä, englannin kieli tulee olemaan vahvasti läsnä. Tästä huolimatta, suomen kielen lisääminen kielivaihtoehdoksi olisi käyttäjäystävällisempi ja asiakaslähtöisempi tapa. Kotisivuille tulisi lisätä myös merkittävimpiä referenssejä, jotka tuotaisiin esille esittäen asiakkaan lähtötilanteen, sen ongelman ja Yritys X:n ratkaisun ongelmaan. Näin asiakas saisi enemmän konkreettista tietoa palveluista, mikä herättää palvelun etsijässä luottamusta jo ennen yhteydenottoa. Yritys X:llä merkittäviä yhteistyöitä ja asiakassuhteita löytyy, joten näitä tulisi tuoda enemmän esiin case-esimerkkeinä.

Sosiaalinen media

Digitaalinen markkinointiviestintä koostuu yrityksen verkkosivuista sekä Facebook-, Twitter- ja LinkedIn -tileistä. Aktiivisinta toimintaa on Twitterissä, jossa uudelleen twiitaukset mahdollistavat pienellä vaivalla sisällön julkaisemisen. Twitter-tili on yrittäjän omalla nimellä tuoden hyvin esille henkilön yrityksen takaa, mikä on tärkeää palvelualalla. Vaikka yritys löytyy mainittuna profiilista ja on ajoittain esillä sisällössä, tulisi Yritys X:n perustaa oma yritystili. Näin sisältö olisi yrityskeskisempää, sosiaalisen median kanavat yhtenäiset ja integrointi muihin kanaviin mahdollista. Kuitenkin henkilökohtainen tili olisi yhteydessä Yritys X:n yritystiliin, mikä viestii asiantuntijuutta, omistautuneisuutta ja henkilökohtaisuutta. Kansainväliseen verkostointiin Twitter sopii hyvin, sillä sitä pidetään tehokkaimpana kanavana asiantuntijaviestintään (DmgOn 2015). Samaten LinkedIn on potentiaalinen verkostointikanava, jonka toimialoihin luokitelluissa ryhmissä on mahdollista vaihtaa mielipiteitä, kerätä liidejä sekä verkostoitua. Mainostaminen ei niinkään kuulu LinkedIniin. Yritys X käyttää kuitenkin jo LinkedIn-tiliä verkostoitumistarkoituksessa, joten tähän liittyen ei uusia toimintatapoja ole tarvetta tehdä.

Edelleen suurin osa suomalaisista toimijoista käyttävät toistaiseksi enemmän Facebookia kuin Twitteriä (Kuulu 2016). Näin ollen kohderyhmän saavuttamiseksi Facebookin toimintaa tulisi tehostaa, sillä se on jäänyt vähemmälle käytölle tänä vuonna päivitysten ollessa keskimäärin vain kuukausittaisia. Tykkäyksiä on myös reilusti vähemmän verrattuna Twitterin seuraajiin ja tykkäyksiin.

Facebookin mainontatyökaluja tulisi hyödyntää kohderyhmän saavuttamiseksi. Kohdentaminen on tehty helpoksi ja kohdentamisvaihtoehtoja on lukuisia. Esi-merkiksi hyödyntäen halutun segmentin mielenkiinnon kohteita ja toimialaa/titelliä Yritys X voi kohdentaa helposti mainonnan oikealle segmentille. Vaihtoehtoina ovat myös uudelleenmarkkinointi Yritys X:n sivustolla käyneille vierailijoille tai tehdä niin sanottuja klooniryhmiä nettisivukävijöille. Uusia asiakkaita lähestyessä sisältönä voitaisiin käyttää yleistä kuvausta yrityksestä ja sen palveluista Alankomaiden markkinoiden potentiaalisuutta korostaen. Facebookin mainontatyökalun kohdistamistyökaluilla Yritys X:n eri toimialojen segmentit voidaan saavuttaa kus-

tannustehokkaasti. Yrittäjän olisi lisäksi hyödyllistä liittyä Facebookin ammattiryhmiin, kuten Naisyrittäjiin ja Yrittäjiin, joiden kautta voi poikia yhteistyömahdollisuuksia ja asiakkuuksia. Lisäksi yhteisöissä jaetaan ajatuksia ja tietoa, joista yrittäjä voi hyötyä tarkastellessaan mitä Suomen markkinoilla tapahtuu.

Bloggaaminen on myös tehokas tapa vahvistaa brändiä ja sisällöntuottamisella saada uusia potentiaalisia asiakkaita, sitouttaa niin uudet kuin vanhat asiakkaat sekä mainostaa palveluita. Kuitenkin tämä ei ole välitön toimenpide, mutta erittäin potentiaalinen mikäli yritykseen palkataan työntekijöitä tai ulkopuolinen markkinointitoimenpiteistä huolehtiva henkilö. Esimerkiksi Kasvua Hollannista -brändin kautta olisi mahdollista toteuttaa sisällöntuotannon yhtenä osana myös bloggaamista, sillä sisällöntuottajina toimii yrittäjän lisäksi myös hänen aviomiehensä. Lisäksi tulevaisuudessa Youtuben hyödyntäminen sisällöntuottamisessa on hyvin tehokas keino mainostaa Yritys X:n vahvuuksia; asiantuntijuutta, markkinaosaimista sekä asiakaslähtöisyyttä. Tällä tavoin asiakas voidaan sitouttaa palveluun jo ennakoon ja kynnyks ottaa yhteyttä on varmasti pienempi.

Hakukonemarkkinointi

Tällä hetkellä Yritys X:n näkyvyys Google:n hakutuloksissa on heikko etsittäessä suomeksi ja englanniksi kansainvälistymiseen keskittyneitä konsultointiyrityksiä tai jopa lisäämällä Alankomaiden tai Hollannin termin hakuun. Yritys näkyy tosin ensimmäisenä hakutuloksissa, kun etsii nimellä, mikä on hyvä, mutta harva palvelua etsiessä kuitenkaan vielä tietää yrityksen nimeä. Kuitenkaan hintavaa hakukonemainontaa ei niinkään ole tarvetta tehdä, mutta hakukoneoptimointi olisi kustannustehokkaampi tapa saada pysyviä tuloksia yrityksen hakunäkyvydessä. Optimoinnissa hyödynnetään sanoja/termejä, joita potentiaaliset asiakkaat käyttävät tuoden yrityksen sivun mahdollisimman hyvän sijoittumisen haussa. Käytännössä tarkoittaen, että kotisivun sisällössä otettaisiin huomioon kyseiset hakusanat. Kotisivun suomen kielen vaihtoehto parantaisi myös näkyvyyttä kohderyhmän hakutuloksissa, sillä kohderyhmä, suomalaiset, etsivät tietoa lähtökohtaisesti suomeksi. Suomen kielisten otsikkojen käyttäminen parantaisi mahdollisuutta nousta kohderyhmän hakutuloksissa. Paremman sijoittuvuuden myötä yrityksen brändi vahvistuu ja on todennäköisempää saada enemmän uusia asiakkaita (Beyond Mind Consulting n.d.).

Sähköpostimarkkinointi

Sähköposti on Yritys X:n yksi tapa hoitaa asiakassuhteita, mutta sitä voitaisiin hyödyntää myös mainontaan. Asiakaskirjeitä voitaisiin lähettää asiakkaille vähintään kuukausittain. Asiakaskirjeissä informoitaisiin tulevista tapahtumista ja koulutuksista. Tavoiteltavien potentiaalisten asiakkaiden suhteen Yritys X:n tulisi koella sähköpostimarkkinointia Facebook-mainonnan rinnalla, jolloin samalle kohderyhmälle lähetetään kohdennettu tietopaketti Alankomaiden markkinoiden mahdollisuuksista ja Yritys X:n palveluista.

Saatavuus

Saatavuudella tarkoitetaan palvelun jakelukanavia, jolloin lähtökohtana on pohdittava, miten ostaminen voidaan tehdä mahdollisimman vaivattomaksi. Näin ollen kohderyhmän mieltymykset ostopaikan suhteen tulee olla tiedossa sekä tärkeää on myös löytää tavoiteltavaa imagoa vastaava jakelukanava. (Bergström & Lepänen 2014, luku 4.4: Saatavuus kilpailukeinona.) Päätetään, käytetäänkö suoria vai epäsuoria jakelukanavia, mikä on jakelun laajuus, kustannukset sekä asiakaspalvelun osuus. Suoria jakelukanavia ovat muun muassa asiakasmeilit, myyntityö, nettikaupat, puhelinpalvelukeskukset. Epäsuoriin jakelukanaviin kuuluvat jälleenmyyjät, myyntiagentit ja muut yrityksen ulkopuoliset jakelijat. Tarkoituksena on taata oikeat osto-olosuhteet oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan. (McCarthy 2016, appendix II: Marketing mix decisions.)

Yritys X:n saatavuus

Palvelun myyminen ja tuottaminen ei ole sidottuna mihinkään tiettyyn paikkaan, mikä parantaa palvelun saatavuustekijöitä. Palvelu voidaan myydä ja tuottaa niin paikan päällä kuin internetin mahdollistamana. Monipuolisten markkinointikanavien kautta palvelu on saatavilla hyvin, vaikka yrityksen toimipaikka on toisessa maassa. Sosiaalinen media ja eri kanavat, sähköposti sekä tapahtumamarkkinointi myötä palvelun saatavuus paranee. Kuitenkin asiakaslähtöisestä ja henkilökohtaisesta palvelusta halutaan pitää kiinni, joten mahdollisimman paljon toteutetaan kasvotusten asiakkaan kanssa. Etenkin työn alussa ja lopussa kokoustaminen ovat tärkeitä hetkiä, joista olisi tärkeää pitää kiinni myös jatkossa. Kuten jo

markkinointitoimenpiteissä mainittu, muun muassa koulutusten saatavuutta voitaisiin parantaa suoratoiston tai videotaltioinnin muodossa. Lisäksi Yritys X:n yhteistyökumppanit ovat tärkeä kanava uusien asiakkaiden saamiseksi.

Toimintatavat

Toimintatavoilla tarkoitetaan yrityksen ja asiakkaan välistä toimintaa, eli toisin sanoen kaikki palveluprosessin vaiheet kuvastavat yrityksen toimintatapoja (Pahwa 2016). Toimintaprosesseilla on merkittävä vaikutus palvelun laatuun, joten toimintaketjun on oltava muotoiltu saumattomasti tuottaen mahdollisimman suuren arvon asiakkaalle – etenkin kun palvelu on aineeton, jolloin prosessit ovat entistä kriittisemmässä roolissa (Business Fundas 2010).

Yritys X:n toimintatavat

Palveluprosessi vaihtelee palvelun sisällön mukaan. Projekteissa on alkutapaaminen, jossa keskustellaan lähtökohdista ja ongelmasta, jonka aikana yritys kertoo toimintamenetelmänsä. Prosessin aikana on tärkeää, että asiakas pidetään ajan tasalla, jotta lopputuloksesta tulee asiakaslähtöinen. Kuitenkin jatkuva yhteydenotto ei anna ammattimaista kuvaa. Paras on pyrkiä hoitamaan kommunikointi kasvojen taakse tai hyödyntää Skypeä tapaamisissa, jotta palvelun henkilökohtaisuus säilyy.

Toimintaympäristö

Toimintaympäristöön luokitellaan muun muassa yrityksen tilat, yleinen siisteys, sisustus, valaistus ja pukeutuminen. Toisin sanoen, kaikki aineelliset tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelusta ja täten asiakastyytyväisyyteen, kuuluvat toimintaympäristöön. (McCarthy 2016, appendix II: Marketing mix decisions.)

Yritys X:n toimintaympäristö

Yritys X:n toimisto toimistotila on pieni, joten mikäli työntekijöitä tulevana vuosina palkattaisiin, tulisi etsiä suurempi työtila. Asiakstapaamisiin pukeudutaan siististi antaen ammattimaisen kuvan, mutta kuitenkin riittävän rennosti viestittäen välitöntä ja helposti lähestyttävää ilmapiiriä. Palvelumateriaalit myös pidetään ajan tasalla ja kilpailukykyisenä.

Asiakkaat ja henkilöstö

Palveluiden tarjoaminen vaatii suoraa ja henkilökohtaista kanssakäymistä asiakkaan kanssa. Asiakkaiden ja henkilöstön välinen vuorovaikutus on koko toiminnan ydin tehden palvelusta joko positiivisesti mieleen jäävän kokemuksen tai päinvastoin. Osaamaton, epäystävällinen ja vääristynyt asiakaspalvelu johtaa välittömästi tyytymättömyyteen. (McCarthy 2016, appendix II: Marketing mix decisions.)

Yritys X:n asiakkaat ja henkilöstö

Henkilöstöön kuuluu vain yksi henkilö, yrittäjä itse, mikä yksinkertaistaa yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Tosin ulkopuolisia asiantuntijoita palkataan säännöllisesti. Lisäksi harjoittelijoita on mahdollisuus ottaa helpottamaan työmäärää. Kommunikointi tapahtuu kasvotusten, Skypen tai sähköpostien välityksellä. Riittävällä kommunikoinnilla viestitetään yrityksen sitoutumista projektiin ja luodaan luottamussuhde asiakkaaseen. Yrittäjän tulee pitää osaamisensa ajan tasalla, seuraamalla mitä markkinoilla tapahtuu, pitämällä verkostosuhteet lämpiminä ja osallistumalla tapahtumiin, jotka kehittävät osaamista. Etenkin IT-alan tuntemuksen parantaminen olisi tärkeää. Näin varmistetaan, että asiantuntijuus tulee olemaan yhtä vahvaa ja kilpailukykyistä kuin tähänkin asti. Esimerkiksi mentorointiohjelmat, kuten Naisjohtajat ja Finnish Power Women ovat tärkeitä verkostointiin sekä osaamisen kehittämiseen myös jatkossa. Strategian tarkoituksena on myös tuoda sosiaalinen media paremmin osaksi yrittäjän ja asiakkaiden vuorovaikutuskanavaksi.

6 TOTEUTUS, SEURANTA & BUDJETTI

Toteutus ja seuranta varmistavat, että jokaisella toimenpiteellä on vastuhenkilö, tiedetään, miten markkinointistrategia toteutetaan sekä missä ja milloin toimenpiteet toteutetaan. Lisäksi markkinointistrategialla tulee olla hallinta- ja arviointikeinot, jotta osataan reagoida ajoissa, mikäli toteutus ei vastaa tavoitteita. Arviointikeinot tulisi olla mitattavissa olevia, kuten sijoitetun pääoman tuottoluvut, tavoiteltavat myyntiluvut, asiakastytyvyisyys, asiakaskunnan kasvu, tilauksien ja uudelleentilauksien määrä, sosiaalisen median seuraajat ja tykkäykset ja verkkosivujen kävijämäärät. (McCarthy 2016, appendix II: Marketing mix decisions.)

Budjetti toimii ohjausvälineenä kuvaten eri osien tavoitteita ja niihin laitettavia resursseja. Budjettiin liittyy valvontaa, resursointia, tavoitteiden asettamista ja ohjaamista. Budjetti on merkittävä osa liiketoiminnan suunnittelua, seuranta ja arviointia. Budjetit voidaan jakaa kolmeen ryhmään: pitkän aikavälin strategiseen budjettiin, tilikauden budjettiin ja jatkuvaan budjettiin. Strateginen budjetti suunnitellaan pitkälle aikavälille (3-5 vuotta) ja tilikauden budjetin aikaväli riippuu tilikauden pituudesta. (Mäntyneva 2002, luku 7: Markkinoinnin budjetointi.)

Kustannukset voivat muodostua esimerkiksi mainonnan suunnittelu-, tuotanto- ja julkaisukustannuksista, mahdollisista esitteistä ja myynnintukimateriaaleista, internet-sivujen suunnittelusta ja ylläpidosta, kilpailuiden järjestelykuluista, sponsoroiminnan sekä muiden julkisuuden ja suhdetoiminnan kustannuksista. Budjetin laadinnassa on neljä tapaa; budjetoidaan mihin yrityksellä on resursseja, budjetoidaan liikevaihdosta tietty osuus, budjetoidaan saman verran suhteessa kilpailijoihin tai budjetoidaan tavoitteen ja tehtävän mukaan. (Bergström & Leppänen 2014, luku 5.3: Markkinointiviestinnän budjetti.)

Tärkeää budjetoinnissa on ottaa myös huomioon aikabudjetti, sillä rahallisten panostusten lisäksi tarvitaan myös aikaa. Etenkin sisältömarkkinointi ja sosiaalisen median markkinointi vaativat huomattavasti enemmän aikaresursseja verrattuna esimerkiksi lehti-, tv- ja radiomainoksiin. (Fulmore 2011.)

Yritys X:n toteutus, seuranta & budjetointi

Strategia on toteutettavissa sisäisinä toimenpiteinä, jolloin päätoteuttajana on yrittäjä. Kotisivujen optimointiin voidaan tarvittaessa hakea ulkopuolisen digitaalisen markkinointiviestinnän asiantuntijan apua. Kuitenkin optimointi on varsin yksinkertainen toimenpide toteuttaa pienen perehtymisen jälkeen myös sisäisenä prosessina esimerkiksi harjoittelijan toimesta. Optimointi on myös osiltaan jatkuvaa, joten siihen perehtyminen on kannattavaa. Kotisivujen muokkaaminen on toteutuslistalla ensimmäisenä, sillä muun mainonnan seurauksena asiakkaat ensimmäisenä arvioivat yrityksen kotisivun. Suomen kielen vaihtoehdon sekä referenssien lisääminen on kertaluontoinen toimenpide, kun taas hakunäkyvyyttä ylläpidetään aina uutta sisältöä julkaistaessa kotisivuille.

Sosiaalinen media on toteutuslistalla toisena kotisivujen päivityksen jälkeen. Facebook-mainontaa tunnustellaan viikko kerrallaan muuttaen strategiaa tulosten mukaan. Facebook-ryhmiin liittyminen tuo osaltaan näkyvyyttä ja informaatiota, jota tulisi hyödyntää toiminnassa mahdollisimman pian. Lisäksi yrityksen Twitter-tilin perustamisen strategiaa tulisi miettiä Facebookin ohella. Bloggaaminen ja Youtuben hyödyntäminen muun mainonnan tukena otetaan kokeiluun, kun yrittäjä kokee resursseja olevan tarpeeksi. Sosiaalisen median kanavien päivittämisen ulkoistaminen ei ole välttämättömyys – tosin mahdollinen harjoittelija voisi olla potentiaalinen some-vastaava. Yritys on kuitenkin hyvin profiloitunut yrittäjään, joten mikäli ulkopuolinen ottaisi vastuun sisällöntuottamisesta, tulisi henkilön olla hyvin perehdytetty yrityksen toimintaan, jotta yrityksen ”ääni” säilyy. Ulkoistamisesta päättää yrittäjä itse arvioiden sen tarpeellisuuden.

Tapahtumamarkkinointi on läsnä toiminnassa yhtä aktiivisesti kuin tähän asti on ollut. Tarkoitus on osallistua ainakin kahteen promootiotapahtumaan Suomessa vuosittain. Tapahtumamarkkinoinnilla tarkoitetaan messujen lisäksi erilaisiin puhujatapahtumiin ja bisnestilaisuuksiin osallistumista. Lisäksi sähköpostimarkkinointi tulisi aloittaa muun mainonnan ohella tehostamaan mainontaa. Alla olevassa kuviossa markkinointitoimenpiteet listattuna aikataulutettuna. Taulukkoon on listattu strategian myötä toimeenpantavat päätoimenpiteet.

TOIMENPIDE	AIKATAULU	TOTEUTUS
Kotisivujen päivitys	Vuoden 2017 loppuun mennessä	Kertaluontoinen
Kotisivujen optimointi	2017 loppuun mennessä – jatkuva	Ylläpito jatkuva päivitysten yhteydessä
Facebook-mainonta	2018 – 2019	Päivittäinen – kuukausi kerrallaan tulosten mukaan
Twitter-yritystili	2018 – jatkuva	Päivittäinen – ylläpito jatkuva
Sähköpostimarkkinointi	2018 – 2019/jatkuva	Kuukausittainen – ylläpito jatkuva
Tapahtumamarkkinointi	2017 – jatkuva	2 – 4 kertaa vuosittain
Bloggaaminen	2018 loppuvuosi/resurssien mukaan – jatkuva	Viikoittain
Youtube-tili	2018 loppuvuosi/resurssien mukaan – jatkuva	Vähintään kuukausittain

KUVIO 11. Markkinointitoimenpide-työkalukko.

Toimenpiteiden mittareina toimivat pääasiassa uusien asiakkaiden ja sopimusten määrä sekä liikevaihdon kasvu. Kokonaisnäkyvyyden parantumista voidaan arvioida sivuvierailujen kasvun tarkkailulla, kävijöiden reagoineilla ja liidien määrällä. Optimoinnin vaikutuksia voidaan seurata hakunäkyvyyden parantumisena Googlen-hakutuloksissa. Sosiaalisessa mediassa seuraajien, tykkäyksien ja jakojen määrän nousu kertovat tavoitteiden onnistuneen. Päivitysten tehoa voidaan arvioida vertailemalla kohderyhmän reagointia kuhunkin postaukseen. Lisäksi potentiaalisten asiakkaiden yhteydenottojen määrä kertoo markkinointitoimenpiteiden tehokkuuden. Tarkemmat tavoitteet määräytyvät suunnitelman jalkauttamisen jälkeen. Yritys X:n pääasiallisen markkinointikanavan kohdistuessa yhteistyökumppaneiden sijaan kyseisiin markkinointitoimenpiteisiin, tuloksia voidaan verrata aikaisempien yhteydenottojen määrään.

Mittareita tulee seurata vähintään kuukausittain ja neljännes vuosittain arvioida onko toimenpiteillä toimineet ja mitä mahdollisesti voidaan kokeilla tai tehdä toisin. Markkinointisuunnitelman kokonaiskustannuksia on haastava määritellä tarkasti. Budjetointiin tulee olennaisesti vaikuttamaan mahdollinen ulkoistaminen osan toimenpiteen osalta, jota on hankala ennalta määritellä. Muutoin kustannukset koostuvat enemmän käytettävän ajan näkökulmasta kuin varsinaisille ulkopuolisille tuottajille koostuvista summista. Pitkän aikavälin kustannukset muotoutuvat toimenpiteiden toteutuksen aikana sen mukaan miten ne ovat alkaneet tuottaa tulosta. Esimerkiksi Facebook-mainonnalla on monia eri hinnoitteluperiaatteita, joita on tarpeen vaihdella toteutuksen aikana saadakseen mahdollisimman kannattavan tarjouksen.

Facebook-mainonnassa tulisi alustavasti ainakin lähteä liikkeelle Cost Per Click (CPC) -hinnoittelumallilla, joka on yleisin ja järkevin tapa aloittaa mainonta. Tällöin maksettaisiin jokaisesta mainoksesta tehtävästä klikkauksesta. Sitä mukaan, kun mainoksen klikkauksien määrä nousee, on järkevää siirtyä Cost Per Thousand (CPM) -hinnoittelumalliin. CPM-mallissa maksetaan valittu summa tuhannesta näyttökerrasta, jolloin klikkauksista ei tarvitse maksaa ollenkaan. Tällöin saavutetaan erittäin edullinen klikkihinta. Mainontabudjetin suuruudessa tulee ottaa huomioon Facebookin huutokauppaperiaate, jolloin pienellä yhden euron päiväbudjetilla ei tulla tuloksia saamaan. Tästä syystä esimerkiksi 5-10 euron päiväbudjetti on kannattavampi aloitukseen. Budjettia kokeiltaisiin kahden viikon ajan ja tulosten mukaan joko siirrytään edulliseen CPM-hinnoitteluun tai suunnitellaan mainos tehokkaammaksi. Mainontaa tehtäisiin kokonaisuudessaan kuukausi kerrallaan tunnustellen tuloksia.

Optimointi itsetehtynä ei itsessään maksa, mutta perehtyminen, toteuttaminen ja ylläpitäminen vievät toki työaika, jota on haastava arvioida etukäteen. Sähköpostimarkkinointiin voidaan kokeilla alkuun ilmaista mallipohjaa, kuten MailChimp-ohjelmaa, joten kustannuksia ei työajan lisäksi olisi. Messuihin ja tapahtumiin osallistumisen hinta vaihtelee, jonka takia tapahtuman potentiaalisuutta ja strategiaa tulee arvioida tarkkaan etukäteen. Olennaista messuille osallistumisessa on ottaa huomioon myös lentojen hinnat.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää yritykselle sopivat markkinointitoimenpiteet ja antaa työkalut kanavien hyödyntämiseen, jotta uusia kohderyhmiä voitaisiin tavoittaa. Lähtöanalyysissä arvioitiin yrityksen kompleksia kansainvälistä toimintaympäristöä, mikä on herkkä poliittisille ja ekonomisille tekijöille. Lisäksi ylipäättään molempien maiden keskinäisen kaupan sujuvuus ja ekonominen tilanne vaikuttavat Yritys X:n toimintaan. Kompleksisuus on myös esillä kilpailuanalyyseissa, jossa molempien maiden niin yksityisten kuin valtiollisten toimijoiden toiminta luo joko suoraa tai epäsuoraa kilpailua Yritys X:n markkinoille. Yritys X:n vahvuutena ovat kuitenkin luotettava maine alan verkostoissa, ainutlaatuinen liiketoimintakonsepti, vahva työkokemus ja osaaminen sekä joustava yritysmuoto, joita tulee käyttää valtteina myös markkinointiviestinnässä.

Etenkin sosiaalisen median viestinnän hyödyntäminen osana prospektointia ja verkostointia todettiin tarpeelliseksi, sillä maine ja näkyvyys pääasiassa vain alan toimijoiden kesken ei nykypäivän kilpailullisessa maailmassa riitä. Näkyvyyttä tulee parantaa myös sähköisessä mediassa, jotta ei olla täysin riippuvaisia verkostojen omista intresseistä. Sosiaalisen median kautta potentiaaliset asiakkaat voidaan löytää ja tavoittaa nopeasti oikeita työkaluja käyttämällä, mikä tekee sosiaalisen mediasta potentiaalisimman kanavan, etenkin kun kohderyhmät sijaitsevat eri maassa.

Opinnäytetyö oli yritykselle ensimmäinen, joten perustavanlaatuista selvitystä markkinoista tai viestinnällistä suunnitelmaa ei ole aikaisemmin tehty opiskelijan toimesta. Yrityksen omat suunnitelmat ja selvitykset ovat myös olleet hyvin suurpiirteiset etenkin markkinoinnin osalta. Näin ollen uskon, että yritys saa työstäni uusia näkökulmia käyttöön sekä päivitettyä tietoa markkinointimahdollisuuksista. Huolimatta siitä, että työn pitkittyminen toi haasteita etenkin analyysiä tehtäessä, sillä markkinatilanteet muuttuvat jatkuvasti.

Oppimisprosessina työ on ollut mielenkiintoinen ja antoisa, sillä aikaisempaa kokemusta konsultointialasta ja kansainvälisen ympäristön analysoinnista ei ollut. Työn laajuus kuitenkin yllätti, sillä yrityksen toimintaympäristön hahmottaminen vei huomattavan paljon aikaa. Etenkin yrityksen sidosryhmien opetteluvaiheessa tuli piirrettyä ajatuskarttaa muutaman otteeseen toimeksiantajan opastuksella. Lisäksi kaikkien toimijoiden/sidosryhmien agendojen ja palvelukokonaisuuksien ymmärtäminen vei aikaa. Aiheeseen perehtymistä vaikeutti verkosta huonosti saatava tieto, jolloin olin paljolti yrittäjän tiedon varassa. Osaksi näistä syistä opinnäytetyön tekeminen myös kesti kauemmin kuin olin suunnitellut. Lisäksi työn pitäminen tiettyjen rajojen sisässä tuotti haasteita, mikä vaikeutti niin sanotun punaisen langan löytämistä ja motivaation ylläpitämistä työssä. Tästä syystä toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun jälkeen sovimme minulle mietintätauon työstä, vaikka työstä ei ollut kylläkään paljoa enää jäljellä. Lepotauon myötä sain kuitenkin työn suhteen uutta virtaa ja raikkaita ideoita, joten uskon työni olevan nyt tarkkaan mietitympi.

Projektin myötä olen oppinut paljon etenkin opinnäytetyön toimeksiantajalta, joka on toiminut asiakkaan sijasta enemmänkin opastavana ohjaajana. Työskentelemme oli mielestäni toimivaa ja motivoivaa minulle. Tosin suurimman osan ajasta työskentelin kuitenkin itsenäisesti. Näin jälkeen päin ajateltuna olisin voinut jopa tukeutua enemmän toimeksiantajan ja opinnäytetyön ohjaajan tukeen, jotta oltaisiin voitu pitää työ oikeissa mittasuhteissa jo heti alusta lähtien ja vahvistaa omaa motivaatiota työhön.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Baines, P. Fill, C. & Page, K. 2013. Essentials of marketing. Oxford: Oxford University Press.

Elektroniset lähteet:

American Marketing Association 2013. Definition of marketing. Viitattu 9.2.2017, <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi (pdf-versio). Helsinki: Edita.

Beyond Mind Consulting n.d. Hakukoneoptimointi. Viitattu 4.8.2017, <https://hakukoneoptimointi.hakukonemarkkinointi.org>.

Blomster, M. Markkinoinnin perusteet. Viitattu 10.4.2017, <https://www.slideshare.net/MiikkaBlomster/markkinoinnin-perusteet>.

Business Fundas. The 7Ps of services marketing. Viitattu 12.4.2017, <http://www.business-fundas.com/2010/the-7-ps-of-services-marketing/>.

DmgOn 2015. Twitter osana yrityksen markkinointia. Viitattu 1.8.2017, <http://dmgon.fi/twitter-osana-yrityksen-markkinointia/>.

Dreamex Consulting. Services. Viitattu 13.3.2017, <http://www.dreamex.it/services>.

Elinkeinoelämän keskusliitto. Ulkomaankauppa. Viitattu 27.2.2017, <https://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/ulkomaankauppa/>.

Entrepreneur. Competition. Viitattu 1.3.2017, <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/competition>.

EurAsiaGrowth. Services. Viitattu 13.3.2017, <http://www.eurasiagrowth.com/services/>.

Export Finland 2015. Finpro:n vuosijulkaisu 2015. Viitattu 9.3.2017, <http://www.exportfinland.fi/documents/1431875/f80f84d3-6068-4939-bcfd-1bc0f5e7e403>.

Export Finland. Kansainvälistyminen. Viitattu 13.3.2017, <http://www.exportfinland.fi/kansainvalistytminen>.

Finnish Dutch Chamber of Commerce. About us. Viitattu 10.3.2017, <http://fdcc.eu/about-us>.

Fulmore 2011. Markkinoiden suunnittelu – Osa 4: Tuloksellista markkinointia pienellä budjetilla. Viitattu 14.8.2017, <https://fulmore.fi/uncategorized/markkinoinnin-suunnittelu-osa-4-tuloksellista-markkinointia-pienella-budjetilla/>.

Hakukonemestarit. Digitaalisen markkinoinnin ja perinteisen markkinoinnin erot. Viitattu 10.2.2017, <https://www.hakukonemestarit.fi/blogi/digitaalinen-markkinointi-vs-perinteinen-markkinointi/>.

Harvard Business School. The five forces. Viitattu 6.3.2017, <http://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/pages/the-five-forces.aspx>.

HPZ Consulting. Services. Viitattu 13.3.2017, <http://www.hpz-consulting.com/services.php>.

Hämeen Kauppakamari 2017. Kasva ja Kansainvälisty 2017, Viitattu 13.3.2017, <http://www.hamechamber.fi/kasva-ja-kansainvalisty-2017>.

Porter M. 1985. Competitive Advantage, Creating and sustaining superior performance (pdf-versio). New York: The free press.

Invest in Holland n.d. Information Technology. Viitattu 30.6.2017, <https://investin-holland.com/industries/information-technology/>.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen, Menestyksen timantti (pdf-versio). Helsinki: Talentum.

Koskinen, P. 1999. Massaräätälöityä todistelua. Viitattu 10.2.2017, <http://www.talouselama.fi/kirjat/massaraataloitya-todistelua-3388193>.

Kotler, P. & Keller, K. 2012. Marketing Management (pdf-versio). 14. uudistettu painos. New Jersey: Prentice Hall.

Kuulu 2016. Kannattaako mainostaa Twitterissä tai LinkedInissä. Viitattu 4.8.2017, <http://www.kuulu.fi/blogi/twitter-ja-linkedin-mainostus>.

Linkama, K. 2011. Yritysmarkkinointi eroaa edelleenkin kuluttajamarkkinoista. Viitattu 20.2.2017, <http://www.linkama.com/fi/markkinointi/yritysmarkkinointi-eroaa-edelleen-kuluttajamarkkinoinnista/>.

Market Explorer n.d, a. About us. Viitattu 13.3.2017, <http://www.marketexplorer.nl/about-us>.

Market Explorer n.d, b. Services. Viitattu 13.3.2017, <http://www.marketexplorer.nl/services>.

McCharty, Dr. B. 2016. Strategy, marketing plans and small organisations (pdf-versio). Bookboon.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation (pdf-versio). New Jersey: John Wiley & Sons.

PanScan Consulting. Services. Viitattu 13.3.2017, <http://panscan.fi>.

Porter M. 1985. Competitive Advantage, Creating and sustaining superior performance (pdf-versio). New York: The free press.

Rope, T. 2004. Business to business -markkinointi (pdf-versio). Porvoo: WSOY.

Saksalais-Suomalainen Kauppakamari 2017. Saksa edelleen Suomen suurin kauppakumppani. Viitattu 8.3.2017, <http://www.dfhk.fi/fi/ajankohtaista/single-view/artikel/saksa-edelleen-suomen-suurin-kauppakumppani/?cHash=4f52e2aba8b51acd994ba76c72b43136>.

Seppä, M. 2014. 5 tärkeintä eroavaisuutta, miten b2b-markkinointi eroaa b2c-markkinoinnista. Viitattu 20.2.2017, <https://blog.advanceb2b.com/fi/5-tarkeinta-eroavaisuutta-miten-b2b-markkinointi-eroaa-b2c-markkinoinnista>.

Seppänen, P. 2012. Kirja-arvio: Competitive Strategy. Viitattu 8.3.2017, <http://aedon.fi/2012/03/kirja-arvio-competitive-strategy/>.

Skipred. Services, Viitattu 13.3.2017, <http://skipred.com/services/>.

Small + Blunt Consulting. Services. Viitattu 13.3.2017, <http://www.smalland-blunt.com/services>.

Spiegel Online 2016. Why Dutch populists want to leave the EU. Viitattu 24.2.2017, <http://www.spiegel.de/international/europe/dutch-populist-geert-wilders-wants-to-leave-the-eu-a-1100931.html>.

Stokes, R. & The minds of Quirk. 2011. eMarketing, The Essential guide to digital marketing (pdf-versio). 4. uudistettu versio. Quirk eMarketing.

Talenter n.d. Suunnittelu- ja konsultointiala. Viitattu 24.2.2017, <http://www.talenter.fi/osaamisemme/consulting>.

Team Finland n.d, a. Viitattu 9.3.2017, <http://team.finland.fi/team-finland-lyhyesti/verkosto>.

Team Finland n.d, b. Viitattu 9.3.2017, <http://team.finland.fi/palvelut>.

The NSMC. What is social marketing. Viitattu 9.2.2017, <http://www.thensmc.com/what-social-marketing>.

Tutors On Net n.d. Eight Marketing tips for service industry. Viitattu 24.2.2017, <http://www.tutorsonnet.com/eight-marketing-tips-for-service-industry-homework-help.php>.

Your article library n.d. Service marketing: Definition, features and problem faced in marketing services. Viitattu 22.2.2017, <http://www.yourarticlelibrary.com/marketing/service-marketing-definition-features-and-problem-faced-in-marketing-services/32336/>.

Yritys-Suomi. Kansainvälistymistesti. Viitattu 17.3.2017, <https://oma.yritys-suomi.fi/kansainvalistymistesti>.

Yritystoiminta. Asiakassuhdemarkkinointi. Viitattu 9.2.2017, <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/asiakassuhdemarkkinointi>.

Suulliset lähteet:

Yritys X:n yrittäjä 2017a. Haastattelu 23.1.2017

Yritys X:n yrittäjä 2017b. Haastattelu 9.2.2017

Yritys X:n yrittäjä 2017c. Haastattelu 31.5.2017

Yritys X:n yrittäjä 2017d. Haastattelu 1.10.2017